



Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi

Kandidatuppsats, 15 hp i företagsekonomi

Strategic Human Resource Management

- En kvalitativ studie om organisationens förmåga att behålla nyckelmedarbetare

**Examensarbete i företagsekonomi,
kandidatexamen, EXC504
Vårterminen 2017**

Författare: Dana Elm

Författare: Rebecca Grindeland

Handledare: Eddy Nehls

Examinator: Anna Karin Olsson

Förord

Vi vill först börja med att tillkännage att vi båda som författare har medverkat till samtliga delar av rapporten. Ingen del är fristående, utan vi har tillsammans arbetat fram denna produkt, från introduktion till slutsatser. Ett intensivt arbete under tio veckor har producerat denna uppsats och vi hoppas att du som läsare skall tycka att uppsatsen lär dig något om nya sätt att arbeta med HR. Vi vill även passa på att rikta ett stort tack till alla er som medverkat till denna uppsats. Tack till våra informanter för sin öppenhet i våra intervjuer, samt att de accepterade vår förfrågan om att delta i vår studie. Vår uppsats hade inte kommit långt utan er! Vi vill även tacka vår handledare, Eddy Nehls, som bidragit med vägledning och nya tankar när vi kört fast i vårt arbete. Anna Karin Olsson, vår examinator, har varit ett stort stöd i början av arbetet och hjälpte oss mycket med att utveckla de tankar och idéer som vi hade i det begynnande stadiet så att denna uppsats kunde börja växa till sig. Tack för din input Anna Karin! Slutligen vill vi tacka våra opponenter för värdefulla synpunkter som hjälpt till att stärka vår uppsats innehåll och argumentation.

Trollhättan den 2 Juni 2017

Dana Elm

Rebecca Grindeland

Examensarbete i Företagsekonomi

Titel: Strategic Human Resource Management
– En kvalitativ studie om organisationens förmåga att behålla nyckelmedarbetare

Författare: Dana Elm & Rebecca Grindeland

Datum: 2 juni 2017

Kurs: Examensarbete i företagsekonomi, kandidatexamen, EXC504

Termin: Vårterminen 2017

Nyckelord: Behålla personal, personalomsättning, SHRM, HRM, motivation, psykologiska kontraktet, humankapital, talent management, nyckelmedarbetare

Sammanfattning

Under de senaste decennierna har HRs roll förändrats inom organisationerna. Från att vara en lägre administrativ funktion har HR ökat i betydelse och anses idag vara en strategisk resurs, vilket har lett till att begreppet SHRM myntats. Inom SHRM återfinns rekrytering, hantering av humankapitalet och bevarande aktiviteter. Fokus bör ligga på bevarandet av nyckelmedarbetare som är viktiga för organisationens konkurrenskraft på arbetsmarknaden när det idag till stor del är arbetstagarens marknad. Syftet med vår studie är att undersöka hur organisationer använder HR-funktionen för att locka nyckelmedarbetare att stanna kvar, med fokus på framgångsfaktorer för ett lyckat strategiskt HR-arbete, samt dess påverkan på det psykologiska kontraktet. Vi har använt oss utav kvalitativa intervjuer med tre informanter som ingår i en organisations ledningsgrupp. Materialet har sammanställts och analyserats genom en tolkande ansats där vi med stöd av tidigare forskning identifierat relevanta begrepp som undersökts empiriskt. De slutsatser som vi kan dra om SHRM som arbetssätt är att det krävs kunskap och insikt hos ledningen om vad för potential HR-funktionen har att bidra med till organisationen för att kunna implementera SHRM som arbetssätt. Angående bevarande åtgärder för att behålla nyckelmedarbetare bör organisationer först och främst tillkännage att nyckelmedarbetare finns för att de ska kunna motiveras till att vilja arbeta med bevarande aktiviteter för att behålla dessa. Vi kan även dra slutsatsen att det psykologiska kontraktet bortprioriteras när personalomsättning har blivit en naturlig del av organisationens vardag.

Förkortningar:

HRM:	Human Resource Management
Översättning:	Personalhantering
SHRM:	Strategic Human Resource Management
Översättning:	Strategisk personalhantering
HR:	Human Resources
Översättning:	Personal/personalavdelning
TM:	Talent Management
Översättning:	Talangantering

Bachelor Thesis in Business Economics

Title: Strategic Human Resource Management
– A qualitative study on the organizations capability to retain key employees

Authors: Dana Elm & Rebecca Grindeland

Date: 2nd of June 2017

Course: Degree Project, Business Administration, Bachelor, EXC504

Term: Spring term 2017

Keywords: Employee retention, decrease turnover, SHRM, HRM, motivation, psychological contract, human capital, talent management, key employee

Abstract

Great changes have occurred in HR over the last few decades. From being a lower, administrative function, HR has developed to a strategic resource in, operating in the higher levels of the organization, which has led to the development of SHRM. Within the field of SHRM we can find recruitment, management of human capital and activities to decrease turnover. Attention should be paid to retain key employees whom are of great importance for creating a competitive advantage for the organization on the labor market. The purpose of this study is to investigate how organizations use the HR-function to increase retention among key employees; focusing on success factors for a strategic HR-work and its effect on the psychological contract. We've used qualitative interviews containing three informants that represent an organizations operational management team. The material has been assembled and analyzed through an interpreting approach where we, supported by theories and previous research, have identified relevant terms that have been investigated empirically. A conclusion regarding SHRM, as a practice, is that it demands a high level of knowledge and insight within the operational management team regarding the diversity of HR and how it can contribute to the organization in order to be implemented within the organization. Regarding activities to decrease turnover to keep key employees, organizations primarily need to signify the existence of key employees to even consider wanting to work with these kinds of activities. Furthermore, we have identified the lack of priority that the psychological contract gets if turnover has become a natural part of the everyday life within the organization.

Abbreviations:

HRM	Human Resource Management
SHRM	Strategic Human Resource Management
HR	Human Resources
TM	Talent Management

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1. BAKGRUND.....	1
1.2. PROBLEMDISKUSSION.....	2
1.3. FORSKNINGSPRÅG.....	3
1.4. SYFTE.....	4
2. METOD	5
2.1. VETENSKAPLIGT SYNSÄTT.....	5
2.2. UNDERSÖKNINGSANSATS OCH ANALYSMETOD.....	6
2.2.1. Urval.....	6
2.2.2. Intervjuguidens utformning.....	7
2.2.3. Intervjuprocessen.....	8
2.3. FORSKNINGSETISKA PRINCIPER.....	9
2.4. KÄLLKRITIK.....	10
2.5. TILLFÖRLITLIGHET OCH ÖVERFÖRBARHET.....	11
3. TEORIER OCH TIDIGARE FORSKNING	12
3.1. LITTERATURSÖKNING OCH URVAL AV VETENSKAPLIGA ARTIKLAR.....	12
3.2. BEGREPPSBILD OCH UTVECKLING AV HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.....	13
3.3. HUMAN RESOURCE MANagements UTVECKLING TILL STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.....	14
3.4. VIKTIGA FUNKTIONER INOM STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.....	16
3.4.1. Humankapitalet inom organisationen.....	16
3.4.2. Talent management och dess vikt för organisationen.....	17
3.5. DET PSYKOLOGISKA KONTRAKTETS ROLL INOM STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.....	19
3.5.1. Motivation och dess påverkan på det psykologiska kontraktet.....	20
3.6. ANALYSMODELL.....	23
Figur 1.....	23
4. EMPIRI	24
4.1. HRS BAKGRUND INOM ORGANISATIONEN.....	24
4.2. HR I DAGENS ORGANISATION.....	25
4.2.1. Medarbetarnas betydelse för organisationen.....	28
4.3. HRS FRAMTID INOM ORGANISATIONEN.....	30
4.3.1. Synen på framtidens medarbetare.....	32
5. ANALYS	35
5.1. STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.....	35
5.2. STRATEGISKA HR-AKTIVITETER.....	36
5.3. MOTIVATIONENS PÅVERKAN PÅ DET PSYKOLOGISKA KONTRAKTET.....	39
5.4. BEVARANDET AV NYCKELMEDARBETARE.....	40
6. SLUTSATS	42
6.1. REFLEKTION ÖVER STUDIENS GENOMFÖRANDE.....	42
6.2. FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING.....	43
KÄLLFÖRTECKNING	44
BILAGOR	I
BILAGA 1 - INTERVJUGUIDE.....	I

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Traditionellt har de sociala och humana aspekterna inom organisationer hanterats av en personalansvarig som haft en administrativ funktion inom organisationens lägre hierarkiska nivåer. Från att vara en förmans ansvar till att idag hålla flertalet människor i arbete har hanteringen av de humana resurserna (HR) lett till att personalavdelningen utvecklats till att bli benämnd som en H(uman)R(esurs)-avdelning. En organisations humana resurser, det vill säga medarbetarna, är av stor vikt för organisationens framgång, vilket fler och fler organisationer blivit medvetna om och som en effekt av detta har HR varit med om en betydande utveckling de senaste decennierna. Från att ha varit en lägre administrativ funktion har HR ökat i betydelse till att idag verka som både funktionell kärnverksamhet och strategisk resurs i de flesta organisationer (Ulrich & Dulebohn, 2015). Forskningsområdet för Human Resource Management (HRM) har dock sedan lång tid tillbaka mött stor kritik för avsaknaden av en strategisk roll (Marchington, 2015). I sin strävan efter legitimitet har HR tidigare tenderat att fokusera på smala resultatmål där medarbetarperspektivet har saknats och andra betydelsefulla aspekter där värderingar och intresser har haft en tendens att försummas (Marchington, 2015). HRM måste därför ta steget mot implementeringen av strategier hos organisationens medarbetare på samtliga nivåer för att inte binda sig till denna begränsning som han (Marchington, 2015) beskriver.

Utvecklingspotentialen inom HRM finns således i att röra sig mot en mer strategisk position och Strategic Human Resource Management (SHRM) som denna uppsats har som huvudämne är en strategisk tillbyggnad på HRM. SHRM är inte ett nytt och modernt fenomen, vilket kanske är lätt att tro när du ser titeln på detta arbete. Eftersom det talas mycket om strategier i dagens samhälle kan SHRM upplevas som en del i denna trendbildning, men intresset för SHRM, eller framförallt idén om att det fanns ett behov utav det, väcktes redan under 1980- och 1990-talet. Under den här perioden var ”Strategic Management”-rörelsen stor i USA och inom organisationerna ville många funktioner ses som delaktiga i denna uppkommande trend och HR-avdelningen var en av dessa funktioner som ville ses som strategiska (Wright & McMahan, 1992). SHRM innebär att HR implementerar sig på ett strategiskt plan inom organisationen och utifrån denna position formulerar aktiviteter för att få in strategierna som en naturlig del i medarbetarnas vardag (Wright & McMahan, 1992; Baker, 1999). Således säkerställer HR en viktig position i företaget som förstärker och förankrar organisationens mål hos dess medarbetare och på grund av detta bör SHRM vara av stort intresse för dagens organisationer som vill skapa hållbara konkurrensfördelar.

Inom organisationen agerar de humana resurserna som även benämns som humankapitalet. Organisationen påverkas av humankapitalet som i sin tur påverkas av HR-aktiviteter och dessa bör därför vara väl genomtänkta för att positiva effekter skall

kunna uppnås inom organisationen (Banks & Kepes, 2015). Iqbal m.fl. (2013) lyfter fram humankapitalet som en kombination av många aspekter, där bland annat talang och motivation är de viktigaste. För att hantera medarbetarna på ett optimalt sätt måste en organisation arbeta strategiskt för att möta nutida och framtida behov. Talent management (TM) blir således av stor vikt för organisationer eftersom begreppet innebär att organisationen tar hand om de nyckelmedarbetare som finns, vilket är något som bör prioriteras av organisationerna (Iqbal m.fl., 2013). Utöver att vara en person som besitter viktig kunskap och talanger så kan en nyckelmedarbetare vara en person som erhållit specifika kunskaper genom lång erfarenhet inom organisationen. Att behålla dessa kan vara av stor vikt för organisationer eftersom de besitter så specifika kunskaper som är svåra att överföra till andra. Lyckas en organisation etablera en så kallad ”talent pool” bestående av högpresterande personer med stark potential för att fylla en organisations nyckelroller ställer sig organisationen konkurrenskraftig på arbetsmarknaden (Collings & Mellahi, 2009; Dawn & Biswas, 2013; Seopa m.fl., 2015). TM och den övergripande hanteringen av organisationens humankapital är därför livsviktigt för organisationens överlevnad och relevans på arbetsmarknaden.

Under sent 1980-tal myntade Rousseau (1990) begreppet ”psykologiska kontrakt” för att beskriva det sätt som medarbetarna knyter an till organisationen på ett annat plan än det rent juridiska som ingås via signeringen av ett anställningsavtal. Det psykologiska kontraktet stärks av att medarbetaren känner sig knuten till organisationen på ett känslomässigt plan, vilket även kallas affektivt engagemang inom dagens forskning (Pradhan & Kumar Pradhan, 2015). Denna form av engagemang påverkas starkt av motivation (Pradhan & Kumar Pradhan, 2015) och två framstående forskare inom ämnesområdet motivation är Maslow och Herzberg (Dinibutin, 2012). Maslow började med att introducera behovshierarkin där fysiologiska behov är de mest grundläggande behoven för människan och självförverkligande toppar hierarkin ((Dinibutin, 2012). Vi väljer att bygga vår idé om motivation på vidareutvecklingen av Maslows behovshierarki, nämligen Herzbergs tvåfaktorteori (1959 se Dinibutin, 2012 s. 133) där motivationsfaktorer och hygienfaktorer identifierats genom en fältstudie. Teoribildningen inom motivationsforskningen kommer alltså från 1950-talet och ser vi på dagens människor är mycket förändrat i form av teknologi och utbildningsgrad, vilket innebär att motivationsfaktorerna kanske bör ses över och justeras efter dagens behov hos arbetskraften. Att identifiera motivationsfaktorer hos medarbetarna genom strategiska HR-aktiviteter bör således stärka det psykologiska kontraktet och påverka humankapitalets effekt på organisatoriska processer.

1.2. Problemdiskussion

Generellt har SHRM en positiv påverkan på medarbetarna genom att exempelvis öka effektivitet, innovation, kostnadseffektivitet, samt minska viljan att vara borta från arbetet eller lämna organisationen (Baker, 1999). Det vi vill fokusera på i denna uppsats är det som de flesta forskare benämner som ”turnover”, eller ”retention”, vilket på svenska

innebär att behålla sina medarbetare för att minska sin personalomsättning. På grund av att fler och fler utbildar sig och på så sätt har större möjligheter att välja arbetsgivare anser vi att detta är av hög relevans för dagens klimat på arbetsmarknaden. Personalomsättningskostnader har potential att bli höga för organisationer som inte månar om sina medarbetare på ett smart sätt och vi vill genom denna uppsats undersöka hur SHRM kan användas för att motverka detta.

I samhällsdebatten tas det upp att ett skifte är på väg att ske på arbetsmarknaden. De som är födda på 90-talet eller senare, som nu är på väg ut i arbetslivet, har en minskad grad av lojalitet mot sina arbetsgivare, till skillnad från deras mor- och farföräldrars generation. Forskningen (Ghosh m.fl., 2012; Islam m.fl., 2013) tar även upp denna trend och vilka problem detta skapar för arbetsgivarna. Islam m.fl. (2013) förespråkar organisatoriskt lärande som en motivationsfaktor för att medarbetarna skall stanna kvar på arbetsplatsen, medan Ghosh m.fl. (2012) anser en mer proaktiv lösning där organisationen identifierar de som är benägna att lämna och aktivt uppvaktar dem på olika sätt för att motivera dem att stanna. Medarbetarna kan därmed betraktas som strategiska tillgångar som bidrar till den hållbara konkurrenskraften och långsiktiga framgången för organisationen (Baker, 1999). Forskningen erbjuder helt enkelt ett smörgåsbord av idéer som alla kommer till samma övergripande slutsats: medarbetare behöver motiveras på nya sätt på sina arbetsplatser för att de skall vilja stanna kvar.

Teorin om det psykologiska kontraktet används för att konkretisera hur aktiviteter påverkar medarbetarna och vi använder teorin som ett hjälpmedel för att illustrera abstrakta processer inom organisationerna. Att enbart se medarbetare som juridiskt bundna till organisationen ger i sig självt en endimensionell bild av utbytet och genom Rousseaus (1990) teoribildning ges ett tvådimensionellt angreppssätt att se på denna form av utbyte. Genom att inkludera den relationella aspekten av det psykologiska kontraktet kan motivation knytas samman med SHRM och ge oss en mer konkret bild av hur SHRM kan användas inom organisationer för att stärka relationen med sina medarbetare. Dessa aktiviteter tror vi är av största vikt i dagens samhälle på grund av den minskade lojaliteten inom arbetskraften. Därför blir nyckelmedarbetare enligt vårt identifierade kunskapsgap en ännu mer svårhanterlig och sällsynt resurs som bör fokuseras på genom riktade aktiviteter för att behålla dessa inom organisationerna.

1.3. Forskningsfråga

Hur kan en organisations ledningsgrupp använda sig av SHRM inom organisationen för att behålla sina nyckelmedarbetare?

1.4. Syfte

Syftet med vår studie är att undersöka hur organisationer använder HR-funktionen för att locka nyckelmedarbetare att stanna kvar, med fokus på framgångsfaktorer för ett lyckat strategiskt HR-arbete, samt dess påverkan på det psykologiska kontraktet. Vidare kommer studien även att bidra med kunskap inom området för SHRM med fokus på att behålla nyckelmedarbetare, vilket är av intresse för ledningsgrupper och HR-avdelningar.

2. Metod

2.1. Vetenskapligt synsätt

För att vi skulle kunna ta oss an frågan om hur en organisation kan använda sig av SHRM för att behålla sina nyckelmedarbetare behövde vi skaffa oss kunskap kring begreppen HRM och SHRM kopplade till olika HR-aktiviteter. Organisationens ledningsgrupper arbetar med att ta fram och utveckla strategier, samt har ett operativt mandat kring våra begrepp och därför blev denna grupp av intresse för att komma åt det organisatoriska perspektivet på vår forskningsfråga. Backman (2008) framhåller också sådan kunskap som erhålls genom fokus på individen i sin sociala kontext där kunskapen behöver kompletteras med intryck som endast går att erhålla i samband med mötet mellan forskare och informant, där observation och tolkning av individer kan ske i sina rätta miljöer. Människors anknytning till en organisation påverkas av HR-aktiviteter; därför behövde vi även kunskap om det psykologiska kontraktet för att kunna uppmärksamma hur riktade HR-aktiviteter kan påverka motivationen hos medarbetaren inom den organisatoriska kontexten och hur dessa kan påverka hur medarbetare knyter an till organisationen på ett annat plan än det ekonomiska. Vidare identifierades humankapitalet och TM inom SHRM som två funktioner som HR kan utforma viktiga aktiviteter från. Vi behövde således även komplettera det presenterade kunskapsläget med kunskap om dessa två betydande funktioner för att se hur de kan främja implementeringsarbetet av en organisations HR-aktiviteter. Kunskap om dessa begrepp som präglar vår studie anser vi har bidragit med en nyanserad bild av problemområdet vi ämnat studera.

Alla människor har individuella uppfattningar, tankar och åsikter och för att få en så stor förståelse som möjligt var det av stor vikt att ta hänsyn till kontexten de befinner sig vid tolkningen av de ord, mönster, attityder och återkommande teman som vi mött genom vår studie. Eftersom vi har studerat olika personer i en organisation och försökt tolka deras uppfattningar och tankar ligger hermeneutiken till grund för vår studie. Bryman och Bell (2013) lyfter att ett sådant förhållningssätt ger friheten att tolka problemområden i dess kontext utefter logiska mönster och observerbara beteenden. Vår studies tolkningar har därför tagit hänsyn till den organisatoriska kontexten och de begränsningar som detta inneburit.

Det finns två olika vetenskapliga synsätt inom forskningen som Bryman och Bell (2013) benämner som kvantitativt respektive kvalitativt. Skillnaderna mellan synsätten är att det som naturvetenskapen analyserar genom kvantitativ metod inte hänför någon mening till sin omgivning och allt som händer i den. Kvantitativ metod bidrar med svar på vad som är "rätt och riktigt" medan samhällsvetenskapens kvalitativa synsätt ämnar analysera och förstå den sociala kontexten som människor befinner sig i (Bryman & Bell, 2013), och eftersom det är detta vi var intresserade av att utföra var ett kvalitativt synsätt det lämpligaste. Vårt vetenskapliga synsätt har haft stor påverkan vid vår datainsamling då individers perceptioner och tolkningar av såväl händelser som intryck är det som vi var intresserade av att studera. En kvalitativ undersökningsansats syftar således

till att ta reda på, för att sedan kunna beskriva, hur något är beskaffat (Bryman & Bell, 2013), vilket var fokus för den här studien.

2.2. Undersökningsansats och analysmetod

För att få kunskapen om de teman som studien präglas av krävdes en insamlingsmetod som gav oss möjlighet till djupgående information från individer i en organisation samt en metod som gav utrymme för tolkning av sådan abstrakt information. Därför valde vi att använda oss av en kvalitativ datainsamlingsmetod i form av intervjuer. Vår studie fokuserade på hur en organisation kan arbeta med vissa aspekter och därför behövdes inte observationer eftersom ämnet behandlar konkreta strategiska handlingar och inte behöver hjälp att förklaras genom observationer. Fokus för studien låg i att konkretisera processen som en HR-avdelning genomgått och vad för utvecklingspotential denna besitter för framtiden och genom att intervjua personer ur en ledningsgrupp skulle vi kunna få insikt om detta. För att kunna analysera problematiken som kan uppstå inom organisationer och dess arbete med SHRM ville vi intervjua en organisation om hur HR-processen sett ut hos dem. Genom att få information om hur processen gått till, ser ut nu och har för framtidsplaner inom organisationen använde vi oss av dem som ett "case" för att utforska hur teorin kan appliceras och praktiseras i verkligheten. De personer som vi var intresserade av var de beslutsfattande personerna inom organisationer som vi ansåg representera organisationskontexten. Våra informanter är de som har makten att förändra HRs position och har insikt om den och det är därför vi behövde intervjua dessa för att få kunskap om en organisations syn på HRs arbete. Detta sätt att insamla och sammanställa empiri genom att använda sig av ett händelseförlopp kallas inom forskningsdesign för en fallstudie (Yin, 2007; Bryman & Bell, 2013). Designen är populär inom företagsekonomisk forskning då den berör komplexiteten och den specifika natur som det enskilda fallet påvisar (Bryman & Bell, 2013). Eftersom vi ville få ett djupt och uttömmande material där vi ansåg att vår fallorganisation var representativt för den typ av organisationer som liknar i storlek och struktur kan detta liknas vid Yins (2007) definition av en enfallsdesign på vår studie.

2.2.1. Urval

När vi bestämde oss för vilka som kunde hjälpa oss att besvara vår forskningsfråga beaktade vi att frågan skulle kunna behandlas på organisationsnivå. Då frågan behandlar hur en organisation kan jobba med SHRM ansåg vi att vi behövde få tag i medlemmar från en ledningsgrupp, det vill säga de som bestämmer över strategier inom organisationen. Utifrån detta såg vi oss om i våra nätverk och mejlade ut förfrågningar till de organisationer som vi har kopplingar till. Då vi sökte i vårt närområde dit vi har naturliga kopplingar via vänner, familj och tidigare arbetslivserfarenheter har vi använt oss av det som Bryman och Bell (2013) benämner som ett bekvämlighetsurval. Vi har såle-

des kontaktat ett flertal organisationer och har fått ett jakande svar från en organisation som en av oss har tidigare anknytning till. Eftersom vi letade efter informanter som befinner sig i organisationskontexten genom ledande positioner efterfrågade vi om vi kunde få intervjua några i ledningsgruppen gällande deras respektive syn på HR hos samtliga organisationer. Anledningen till att vi använder begreppet informanter istället för respondenter är att Yin (2007) nämner att personer som bidrar med hög grad av information till en studie bör benämnas som informanter.

Organisationen som accepterade att vara med i vår studie tillhandahöll tre personer som informanter: HR-chef, VD samt ekonomichef. Tre personer kan tyckas vara lite men är ändå majoriteten av den ledningsgrupp, där det fanns totalt fem medlemmar, som vi fick ja från. Anledningen till att vi inte har fler informanter är att organisationen dels bara kunde erbjuda dessa tre, samt att vi har landat i ett redan snävt urval genom att vi eftersökt de som endast sitter i ledningsgrupper. Dessa personer har varit svåra att få tag i under denna period och inom den tidsram vi har haft. Eftersom urvalet även varit beroende av personliga kontakter för att kunna få dessa upptagna människor att lägga lite av sin värdefulla tid på vår studie har möjligheterna till att erhålla många informanter varit små. Ett alternativ som vi först funderade över kring vårt urval var att intervjua anställda på en, alternativt flera, HR-avdelning(ar). Anledningen till att vi inte gjorde detta urval var att HR-avdelningar inte alltid har den strategiska position som vi är ute efter och därför hade en brist i representativitet kunnat uppstå när vi i denna studie eftersträvade att representera organisationskontexten. Vi valde även att nischa oss till enbart en organisation eftersom vi inte ville riskera att hamna i fallluckan av att göra en komparativ studie, där två olika scenarier jämförs med varandra (Bryman & Bell, 2013). Därför var ledningsgrupper ett bättre val för att komma åt det perspektiv genom vilket vi ville undersöka problemet.

2.2.2. Intervjuguidens utformning

Vi valde att använda oss av en intervjuguide (se bilaga 1) vid genomförandet av våra intervjuer eftersom vi båda var ovana att intervjua på en djupare nivå och en intervjuguide erbjöd stöd genom sina förkonstruerade frågor som vi kunde förhålla oss till. Vi har utarbetat intervjuguiden systematiskt utefter studiens teman och frågorna följer Bryman och Bells (2013) samt Dalens (2008) rekommendationer om att börja i periferin för att arbeta sig inåt mot kärnan i det som studien är ämnad att utforska. I vår studie har det inneburit att vi följde en övergripande kronologi om HR-avdelningens uppkomst, vad den gör idag och avslutade med framtidsdrömmar och informanternas personliga idéer om begrepp som vår studie behandlar (se bilaga 1). Enligt rekommendationerna om teman i intervjuguiden som Bryman och Bell (2013) och Dalen (2008) nämner har vi arbetat ut temana HRM, SHRM, HR-aktiviteter samt psykologiska kontrakt som våra frågor berör. För att inte leda våra informanter mot teorins tankegångar har vi rensat våra frågeställningar från dessa begrepp, förutom i den näst sista frågan.

Utöver att följa teman är det även viktigt hur frågorna i sig är formulerade och enligt Yin (2007) är det bättre att ställa en fråga om "hur" snarare än om "varför" något är som det är eftersom det ger mer djupgående information. Utifrån Yins (2007) förslag har vi utvecklat öppenheten genom att vi har försökt undvika ordet "hur" och snarare formulerat oss mer i linje med att "Berätta om..." för att erhålla öppnare frågor som gav informanten utrymme att fritt berätta om det vi var intresserade av att undersöka. Det vi eftersträvade med att formulera frågorna på ett mer öppet sätt, än de typiska frågeansatserna "hur" och "varför", var att svaren skulle ligga närmare informanternas uppfattning och vardag i fallorganisationen eftersom vad informanten värdesätter kan vara mer än det hen tänker på. För att vi skulle kunna erhålla fler och vidare tankar, som skulle kunna innebära ett mer gediget och mer användbart underlag för oss att analysera, ville vi även att informanterna skulle berätta om hur de arbetar exempelvis med rekryteringen mer i allmänhet. Genom detta undvek vi att styra informanterna mot exakt vad vår studie undersökte och angrep således vårt fenomen från alternativa håll. Fast vår studie inte ämnade studera rekrytering ansåg vi det vara av intresse för att vi skulle få kunskap om den generella synen på medarbetarna. Vi valde även att ställa frågor som rörde andra områden för att vidga vår sökning en aning och öka chansen till att erhålla användbara svar av värde för vår analys. I vår intervjuguide valde vi att ta med en fråga där informanterna skulle reflektera över ord och begrepp som förenades med studiens ändamål, men för att följa Bryman och Bells (2013) och Dalens (2008) rekommendationer kring hur risken med att styra informanternas svar i viss riktning som är fördelaktig för studien kan reduceras valde vi att lägga denna fråga näst sist. Vår utgångspunkt vid utformningen av intervjuguiden var helt enkelt att vi skulle tillhandahålla informanterna med minsta möjliga information, och istället vid behov fylla på med tankar och förtydliganden om det behövdes.

2.2.3. Intervjuprocessen

Två av våra intervjuer utfördes i ett konferensrum på företaget där vi mötte våra informanter en i taget. Intervjun med VD:n skedde på hans kontor på företaget. Att vara på företaget och att vi fick ha ett löpande schema med våra tre informanter var väldigt givande eftersom informanterna inte kunde diskutera frågorna med varandra, vilket gav oss deras spontana tankar kring frågorna. Vi båda genomförde intervjuerna för att undvika intervjuareffekten (Dalen, 2008; Bryman & Bell, 2013), så att den påverkan vi potentiellt kan ha haft på svaren fördelades lika på alla intervjuer. Då vi är två individer som kan tolka ord och gestikulationer på skilda sätt och påverka informanterna olika ansåg vi att det bästa för att minska intervjuareffekten var att båda medverkade vid alla intervjuer. Intervjuareffekten innebär att vi som intervjuare omedvetet påverkar informanten (Bryman & Bell, 2013). Intervjuerna har spelats in för att det gav bättre kontakt med informanterna, vilket enligt Dalen (2008) även är att föredra. Ytterligare en positiv effekt med att spela in var att vi kunde fokusera på att lyssna och tolka de intryck vi fick, istället för att föra anteckningar, och då kunde vi även transkribera intervjuerna i

lugn och ro i efterhand. De personliga intervjuerna har dokumenterats genom ljudupptagning efter varje informants samtycke och har sedan transkriberats och analyserats enligt studiens olika teman. Intervjuerna varierade mellan 33 och 49 minuter i längd, vilket berodde helt på den individuella informanten och dess vilja att ge uttömmande svar eller inte.

Det enda negativa med att vi använt oss av denna typ av intervjuer, till skillnad från om vi hade använt oss av ostrukturerade intervjuer, är att vi begränsat våra informanter så att de inte kunnat prata helt fritt om ämnet. Den risk som kan ha uppstått med detta är att vi eventuellt inte kunnat göra en lika djup granskning av fenomenet som vid långa, ostrukturerade, intervjuer, men med hänsyn till den tidsram för utförandet av denna studie var semistrukturerade intervjuer det som gav oss djupast möjliga data. Dalen (2008) påpekar även att en fokuserad intervju kan påverka omfånget av tolkningar och kunskaper om informanterna inte får möjlighet att uttrycka sig fullt ut. Därför blev den semistrukturerade typen av intervjuer en gyllene mellanväg för oss.

2.3. Forskningsetiska principer

Vid all datainsamling skall varje forskare beakta fyra principer av etisk karaktär som betonas av Vetenskapsrådet (2011) och av Bryman och Bell (2013): informations-, samtyckes-, konfidentialitets- samt nyttjandekravet. Dessa fyra huvudkrav har varit tillämpbara vid vår studie, som grundat sig på interaktionen mellan människor snarare än på numerisk information från exempelvis offentliga handlingar. Inledningsvis informerades samtliga informanter om aspekterna kring vår studie, samt att det förelåg frivillighet i att delta och att de hade rätt till att avbryta sitt deltagande om de velat. Vår undersökning kan dock ha förenats med svårigheter när det kommit till att hantera och ta hänsyn till de andra etiska övervägandena konfidentialitet och anonymitet (Bryman & Bell, 2013). Trots att kravet på anonymitet är viktigt att beakta vid kvalitativa undersökningar då informanterna bör inges trygghet genom att bli lovade denna etiska aspekt (Vetenskapsrådet, 2011; Bryman & Bell, 2013) föreligger en ökad risk för att individer, organisationer och platser skall kunna identifieras vid en kvalitativ metodik. Dessutom kan det visa sig att deltagare inte vill vara anonyma. Det är därför både svårt, och i vissa fall mer eller mindre inaktuellt, att ta hänsyn till anonymitetskravet och kunna utlova full anonymitet vid kvalitativa undersökningar (Bryman & Bell, 2013). Istället var det av stor relevans och betydelse att informanterna skulle ges största möjliga konfidentialitet vars personuppgifter skall förvaras bortom obehörigas räckhåll, samt att de insamlade uppgifterna om de enskilda personerna endast får användas för forskningsändamål. Genom att skydda informanternas integritet och privatliv (Vetenskapsrådet, 2011; Bryman & Bell, 2013) kunde vi förhoppningsvis inge en trygghet vid mötet med informanterna. Vi förhöll oss således till konfidentialitetskravet genom att strukturera våra frågor på ett sätt så att de inte riskerade att peka ut något säreget personlighetsdrag hos respektive informant i fallorganisationen.

Eftersom full anonymitet ej går att utlova har vi i vår studie istället valt att anonymisera i största möjliga mån genom att låta fallorganisationen vara helt anonymt, samt att inga personuppgifter som kan härröras till informanternas respektive identiteter har redovisats. Vi ansåg att detta skulle ge oss friheten att benämna informanterna vid sina titlar för att öka tydligheten i vem som säger vad i det empiriska materialet. Studien skulle inte handla om själva fallorganisationen utan endast en befintlig ledningsgrupp och dess strategiska arbete. Med hänsyn till ledningsgruppens magra arbetsstyrka ansåg vi att det var av ännu större värde att låta fallorganisationen hamna i skymundan och låta befattningarna från den erhållna ledningsgruppen istället träda i fokus för studien.

2.4. Källkritik

Vi har inte fått ut så mycket om begreppet nyckelmedarbetare som vi hade hoppats på vilket utmanat oss i att uttolka vad detta betytt för vår studie. Materialet speglade vad en nyckelmedarbetare är, rent konkret, men det tog inte upp hur viktiga dessa är för fallorganisationen. Istället speglades bilden av att alla är viktiga i att bygga upp ett lag där laget i sig är nyckeln. Detta gav oss en oväntad bild och tolkning än vad vi hade trott om nyckelmedarbetare, vilket ledde att vi kunde koppla begreppet till personalomsättning. Materialet gav oss i detta fall inte det förväntade, men gav oss något som gjorde att vi kunde göra en oväntad koppling mellan två begrepp i vår studie.

Att fallorganisationen står inför en stor omorganisering har avspeglat sig i vårt material på så sätt att det snarare återgett visioner om vad som komma skall och vart organisationen vill befinna sig. Utmaningen i detta låg i att tolka vad dessa visioner kunde säga om organisationens vilja att utvecklas och anpassa sig efter en arbetsmarknad i ständig förändring. Materialet gav oss således möjlighet att kunna göra relevanta tolkningar kring HRs utveckling inom fallorganisationen och koppla det till de teman och begrepp som studien behandlat. Dessutom kunde vi uttolka rimliga förslag på chans till förbättring för fallorganisationen att arbeta strategiskt med humankapitalet, både i form av behållande åtgärder av nyckelmedarbetare och för att möta den nya generationens medarbetare.

Eftersom vi valt att anonymisera vår fallorganisation och dess bransch har citaten till viss del behövt ändras för att inte avslöja vilken organisation vi utfört våra intervjuer på. Detta har lett till att vi tagit bort begrepp som är branschspecifika och även titlar på vissa tjänster inom organisationen och bytt ut dessa mot beskrivande begrepp eller tagit bort dem helt. Vilket av dessa två alternativ vi valt beror på om ett beskrivande begrepp behövdes för att förstå kontexten eller om ordet kunde tas bort utan att påverka innebörden av meningen. Varje ord är således värderat och substitutet är anpassat för största möjliga transparens.

2.5. Tillförlitlighet och Överförbarhet

Hur vi skulle framställa vår empiri var en stor diskussionspunkt i vårt arbete eftersom vi från början hade tänkt presentera detta genom liknande rubriker som i teoriavsnittet. Vi fick frånga denna tanke på grund av att vi eftersökte en högre grad av tillförlitlighet för vår studie. Genom att presentera materialet som en process där dåtid, nutid och framtid representeras ansåg vi att materialet kom till sin rätt och ökade i överskådlighet. Vi har arbetat med tillförlitligheten genom att materialet presenterats med högsta möjliga transparens och detta innebar även att vi ville ha med så mycket citat som möjligt för att läsaren själv skall kunna bilda sig en uppfattning om vad intervjuerna gav oss för bild. Vi har därför varvat egna, sammanfattande, ord om vad materialet generellt pekade på med mer specifika och målande citat för att uppnå detta. Tillförlitligheten värderas av hur rimliga tolkningarna och slutsatserna är utifrån studiens empiriska material (Bryman & Bell, 2013) och vi anser att framställningen av materialet därför lagt grunden för att vår studie har en hög grad av tillförlitlighet.

Överförbarheten för vår studie kommer vara låg eftersom vår forskningsfråga behandlar en dynamisk och föränderlig kontext och att vi valt att angripa frågan från ett organisatoriskt perspektiv. Beroende på bransch, ekonomisk situation och tankegångar inom organisationen påverkas de svar som informanterna ger. Även organisationens storlek påverkar vår studies slutsatser och skulle samma studie genomföras i ett litet företag kanske inte ens en HR-avdelning existerar, vilket gör att frågan om SHRM blir irrelevant. På grund av forskningsfrågans beroendeställning till en mängd aspekter blir överförbarheten således låg och det vi kan göra för att den skall vara så hög som möjligt är att utförligt redogöra för de metodval vi gjort. Bryman och Bell (2013) lyfter att överförbarheten generellt är låg vid kvalitativa studier och det är genom vår medvetenhet om detta faktum som vi försökt vara så tydliga som möjligt med att beskriva metodval för att vår studie skall kunna granskas på ett vetenskapligt sätt.

3. Teorier och tidigare forskning

3.1. Litteratursökning och urval av vetenskapliga artiklar

Vår ambition med denna uppsats är att relatera till ny forskning inom området som vi kan bygga vidare på och därför har våra systematiska sökningar begränsats tidsmässigt till 2012 och framåt. Artiklarna är även vetenskapligt granskade och publicerade i vetenskapliga tidskrifter, samt skrivna på engelska. Vi har använt oss av en variation av olika sökmetoder och dessa är fräsökning och de boolska sökorden AND och OR (Rienecker & Jørgensen, 2014). De sökord vi har använt oss av för att hitta de artiklar som är publicerade 2012 eller senare är: "Talent management", SHRM, HRM, "Employee motivation", "Employee engagement", "employees commitment to stay", "employee retention", HRD, "human resource management", Herzberg, Motivation.

Sökorden vi använt oss av inrymmer alla de olika teman som vi tänkt behandla i denna studie. Genom att använda oss av ett flertal artiklar för respektive tema belyser vi olika infallsvinklar där vi kan lyfta fram och ställa olika forskare mot varandra. För oss är det viktigt att både positiva och mer kritiska aspekter tas upp för att ge en nyanserad bild. Vi vill i den här studien till exempel fokusera på hur en organisation arbetar med att behålla sina nyckelanställda, men i forskningen återfinns även vad organisationer kan göra för att attrahera nya talanger. Vi utgår ifrån att den ena inte utesluter den andra. Litteraturen som vi sökt efter behandlar ämnena HRM, SHRM och motivationsfaktorer. Alla dessa ämnen stödjer olika aspekter av vår forskningsfråga som är relevanta. Vid vår inledande litteratursökning har vi identifierat organisatoriskt lärande som en motivationsfaktor för nyckelmedarbetare, samt att det stimulerar innovation inom organisationer, och därför är denna typ av forskning också relevant för vår forskningsfråga.

De artiklar som är från tidigare år än 2012 har hittats med hjälp av kedjesökning (Rienecker & Jørgensen, 2014) i referenslistor hos de artiklar som är från 2012 och framåt. Vi har även kedjesökt från tidigare kandidatuppsatser inom liknande ämnen där vår anledning till att kedjesöka är att finna relevant tidig forskning inom vissa av våra områden; främst för att kunna definiera begreppen HRMs, SHRMs, samt det psykologiska kontraktets ursprungliga mening och visa på dess utveckling. Angående referering till sekundärkällor i vår teori har vi försökt få tag på originalkällan via de databaser vi hade tillgång till. I de fall vi inte lyckats så refererar vi till sekundärkällorna i enlighet med Harvardssystemets referenshantering. Vi är medvetna om att detta inte är det bästa, men i vårt fall är detta det enda sättet för oss att få med de "större namnen" inom motivations- och HRM-forskningen som Herzberg och Drucker. Vi anser att vår teoretiska referensram behöver dessa "grunddefinitioner" inom ämnena för att kunna visa hur fenomenen utvecklats under åren och därför har vi valt att använda oss av sekundärkällor istället för att ta bort detta ur vårt material.

3.2. Begreppsbild och utveckling av human resource management

Teoretiseringen av begreppet HR skedde under 1950-talet av Peter F. Drucker (1954, se Marciano, 1995 s. 223), "guru" inom management-området. I det banbrytande arbetet *The Practice of Management* identifierade Drucker (1954, se Marciano, 1995 s. 223) tre omfattande funktioner på ledningsnivå: verksamhetsledning, ledning av andra ledare samt ledning av medarbetare och arbetsuppgifter. I ljuset av diskussionen kring ledningen av de lägre hierarkiska nivåerna, som utgörs av medarbetare och dess arbetsuppgifter, fann Drucker (1954, se Marciano, 1995 s. 223) ett beskrivande koncept för en organisations medarbetare som beaktar den humana faktorn. Han (Drucker, 1954, se Marciano, 1995 s. 223) myntade således begrepps bilden av medarbetare som "human resources" i *The Practice of Management* och begreppet har följt med under utvecklingsresan som forsknings- och praktiseringsområdet kommit att göra sedan dess.

Under de senaste tre decennierna har HR-funktionen varit med om ett skifte från en administrativ- och underhållsorienterad funktion på lägre nivå inom organisationen, till att idag verka som en funktionell kärnverksamhet och strategisk resurs i många organisationer (Ulrich & Dulebohn, 2015). Idag ligger därför fokus på innebörden och betydelsen av HRM, dess länk till prestanda och dess förmåga att omsätta strategisk retorik till arbetsplatsens verklighet (Marchington, 2015). En potentiell anledning till de stora förändringar som skett inom forsknings- och praktiseringsområdet kan vara svårigheten att definiera HRM som framträdande begrepp, vilket Marciano (1995) argumenterade för redan på 1990-talet. Marciano (1995) argumenterar för att begreppets svårighet att bli definierat kan bero på dess starka institutionella position inom högskolor och forskning som är effekter av HRMs etablerade popularitet. Komplexiteten som följer av detta förhållningssätt till begreppet består i att det kan tillåta forskare att bedriva en mängd olika forskningsintressen och legitimera dessa sysselsättningar genom att benämna dem som HRM (Marciano, 1995). Marchington (2015) poängterar vidare att HRM sedan lång tid tillbaka varit mittpunkten av potentiellt motstridiga krafter och konflikter inom organisationer då den har kritiserats för att ha saknat en strategisk, samt dynamisk, roll. Genom denna klassiskt statiska position uppstår en risk i att ignorera viktiga komponenter och dess unika bidrag till organisationen. Marchington (2015) belyser därför att HR måste se till att strategiskt arbeta med att upphöja och skapa motivation, engagemang och involvering för alla anställda istället för att bara fokusera på "topp-talang" och ledarskapet inom organisationen.

Tidigare studier har påvisat att HRM har stor utvecklingspotential (Ulrich & Dulebohn, 2015; Marchington, 2015; Olander m.fl., 2015) där HR måste ta plats för att finnas kvar som maktfaktor i den organisatoriska kontexten. HR måste delvis utveckla en stor och rådgivande funktionsroll inom organisationer, samt bredda sin position och inte bara se till de högre posterna inom organisationen för att fortsätta stärka sin position inom organisationerna (Marchington, 2015). HR bör främst fokusera på de mänskliga resurserna i form av medarbetarna som Druckers (1954, se Marciano, 1995 s. 223) begrepps bild kontextualiserade. Marchington (2015) kontrar med insikten om att, istället för att utgå från detta begränsade förhållningssätt, bör HR-avdelningar anta en mer dynamisk roll

där de arbetar med heltäckande och långsiktiga resultatmål. Genom denna position vinner HR som organisatorisk funktion sin självständighet och detta kan potentiellt ha framgångsrika konsekvenser för HRM och den strategiska roll som HR-funktionen bör skaffa sig (Marchington, 2015).

HRs framtida funktion är, enligt den forskning vi tagit del av, mer kombinerad genom att både ha ett externt och ett internt synsätt på viktiga faktorer inom organisationskontexten. Ulrich och Dulebohn (2015) menar att mervärde måste skapas för organisationer genom ett implementerat HR-arbete som omfattar de olika strukturnivåerna inom organisationen: individ, ledarskap samt organisation. Dessutom bör ett HR-investeringsarbete kompletteras med att även innefatta olika typer av områden: HR-funktion, HR-rutiner, HR-individer samt HR-analys (Ulrich & Dulebohn, 2015). Härmed återfinns en bild som visar på ökad komplexitet av hur HR idag bör arbeta. Olander m.fl. (2015) bekräftar Marchingtons (2015) forskning genom att en organisations HR-funktion kan ses som både en styrka och svaghet i ett företag med avseende på kunskapsskydd.

Erhållna resultat från Olanders m.fl. (2015) utförda studie tyder på att det finns många metoder i samband med engagemang, förtroende, motivation samt ansvarskänsla att distribuera för att minska risken av kunskapsspridning utanför organisationens ramar som sker i samband med att en nyckelmedarbetare lämnar. Kunskapsförlusten genom en avgående nyckelperson som lämnar organisationen kan äventyra företagets fortsatta existens (Olander m.fl., 2015). Att HR-funktionen kan bidra med att behålla kompetent personal genom olika metoder och distributionskanaler är något som verkar delas av samtliga i den omnämnda forskningen. Trots att HR-funktionen kan fungera som en skyddsmekanism för att minska kunskapsläckage och att nyckelpersoner väljer att lämna organisationen identifieras dock en del svagheter med ursprunglig HRM i den kritik som återfinns i Olanders m.fl. forskning (2015). HR-funktionen bör snarare få en mer strategisk roll för att främja stärkandet av lojaliteten mellan en organisations olika aktörer och för att förbättra bevarandet av intellektuellt kapital (Olander m.fl., 2015). Där det ursprungliga forsknings- och praktiseringsområdet HRM verkar brista angående att följa HRs utvecklingstrend öppnas en dörr för det något "nyare" tillämpningsområdet SHRM som i denna kontext borde fungera bättre för att bevarande åtgärder för att behålla nyckelmedarbetare ens skall kunna betraktas som genomförbara.

3.3. Human resource managements utveckling till strategic human resource management

Tidiga studier om SHRM innehöll till stor del praktikers uttalanden eller empiriska studier, vilket ledde till att Wright och McMahan (1992) ville bidra med en mer teoretisk grund till SHRM för att både teoretiker och praktiker skulle kunna definiera och använda sig utav begreppet. Wright och McMahan (1992) bidrar därför med en teoretisk definition av SHRM i sin studie där de fokuserar på att SHRM är ett makroorganisato-

riskt sätt att definiera och se på HR-avdelningens roller och funktioner inom organisationen. Detta innebär att SHRM är ett övergripande sätt att se på HRM och de aktiviteter som HR kan bidra med inom organisationen. Enligt den definitionen framgår en tydlig bild av att det som skiljer SHRM från HRM är dimensionerna i vilka SHRM existerar inom organisationen (Wright & McMahan, 1992). Till skillnad från HRM som verkar i den vertikala dimensionen, så existerar även SHRM i den horisontella dimensionen (Wright & McMahan, 1992). Den vertikala dimensionen innebär att implementeringen av SHRM leder till att HR länkas samman med det strategiska ledningsarbetet inom organisationen och därmed bidrar till att HR får en mer central roll. En annan bidragande effekt är att HR knyts till de andra delarna inom organisationen, på ett horisontellt plan, genom sina aktiviteter. Wright och McMahan (1992) är inte ensamma om att se dessa dimensioner inom SHRM, utan Baker (1999) vidareutvecklar detta genom senare teoretisering där han nämner att SHRM har många huvudkaraktärsdrag. Exemplet om att SHRM skall se till att det sker intern integration av personalpolicys samt extern integration med organisationens övergripande strategi (Baker, 1999) visar på denna tvådimensionella aspekt av SHRM. Baker (1999) fortsätter även med att argumentera för att HR skall känna medarbetarna på en individnivå istället för kollektiv nivå för att kunna identifiera sig med medarbetarna och veta hur strategier kan implementeras på bästa sätt.

Båda dessa teoretiseringar av begreppet kommer från SHRMs barndomsår och uppvisar ett tydligt mönster där SHRM behövs för att kunna utveckla HRs roll och ge positiva effekter inom organisationen (Wright & McMahan, 1992; Baker, 1999). De effekter som SHRM tillslut har på organisationen, genom att genomföra aktiviteter som är grundade i organisationens strategier, är att det bidrar till att ge organisationen konkurrensfördelar. Detta är den övergripande anledningen till varför SHRM behövs eftersom det säkerställer företagets fortlevnad i en konkurrensutsatt miljö. HRs funktioner kan inte åstadkomma dessa resultat i samma utsträckning som genom SHRM eftersom de inte är knutna till organisationens ledning på samma sätt som ett arbete genom SHRM. HR måste generellt få en större och mer strategisk, samt rådgivande, roll inom organisationer och det är något som Marchington (2015) poängterar i sin studie om vart HR-funktionerna inom organisationerna är på väg. Genom SHRM kan HR få en större strategisk funktion, vilket kommer vara av betydelse för dagens och framtidens organisationer.

SHRM som synsätt och princip innebär till stor del att HR agerar som en agent mellan ledning och medarbetare. Genom sin roll innebär SHRM att HR påverkar medarbetarnas attityder och känslor genom aktiviteter för att medarbetarna i sin tur skall fokusera på rätt uppgifter och därigenom nå ledningens uppsatta mål (Wright & McMahan, 1992; Baker, 1999). På grund av att HR skall känna medarbetarna på individnivå (Baker, 1999) så är det klokt att inkludera HR i formeringen av strategier för att förhindra strategier som i ett senare skede skulle kantas av implementeringssvårigheter. Även ur ett kostnadsperspektiv är SHRM ett nyttigt synsätt (Wright & McMahan, 1992) eftersom externa transaktionskostnader kan undvikas genom att identifiera och använda de resur-

ser som finns inom organisationen. Baker (1999) argumenterar för att människorna i organisationen skall ses som strategiska resurser genom vilka organisationen kan uppnå konkurrensfördelar.

3.4. Viktiga funktioner inom strategic human resource management

Inom SHRM återfinns många olika funktioner som HR kan utforma viktiga aktiviteter från. Humankapitalet (HC) och talent management (TM) är två sådana funktioner som forskningen lyfter fram som betydande att ta i beaktning för att en organisations HR-avdelning skall kunna utforma väl implementerade HR-aktiviteter. Banks och Kepes (2015) anser att det finns en dimension inom organisationen där humankapital och talang agerar som två fenomenen. Denna organisatoriska dimension benämner de (Banks & Kepes, 2015) i sin forskning som den "svarta lådan", inom vilken HR-aktiviteter återfinns. Sådana interna HR-aktiviteter kan HR använda på ett strategiskt sätt och kan i sin tur visa sig påverka fenomenen inom den svarta lådan. Det viktiga är att en HR-avdelning tillämpar väl utvalda och genomtänkta aktiviteter så att de påverkar fenomenen och den sociala kontexten i den svarta lådan på ett sätt att positiva utfall erhålls (Banks & Kepes, 2015). Eftersom forskning (Banks & Kepes, 2015) under de senaste decennierna har indikerat att HR-aktiviteter påverkar en organisations konkurrenskraft och andra effekter på organisationsnivå, genom att skapa effektivitetsvinster och minska arbetskostnaderna, bör HR-avdelningar uppmuntras till att bli mer strategiska genom att försöka implementera affärsstrategin i alla led inom organisationen. För att främja detta kan omstrukturering krävas av både HR-avdelningen och dess metoder. Som bränsle för SHRM förvandlas humankapitalet och hanteringen av talang (TM) inom organisationen till två viktiga strategiska tillgångar och naturliga resurser inom organisationen (Wright & McMahan, 1992; Baker, 1999; Iqbal m.fl., 2013). Därför är det av stor betydelse att fokusera på hanteringen av fenomenen humankapital och talang, men även motivation som drivkraft för att möjliggöra sådana processer, i alla nivåer av organisationen för att dynamiken i den svarta lådan skall bli mer förståelig och hanterbar.

3.4.1. Humankapitalet inom organisationen

Inom forskningen (Iqbal m.fl., 2013; Banks & Kepes, 2015) verkar det inte finnas någon enad uppfattning om humankapitalets definition. Iqbal m.fl. (2013) presenterar en relativt klar begreppsmodell av humankapital som en kombination av kunskap, kompetens, upplevelser, motivation, samt förmågor hos medarbetarna. Vidare har humankapitalet (Iqbal m.fl., 2013) ett kollektivt värde för medarbetarna i kombination med deras bidrag till en organisations hållbara konkurrenskraft och långsiktiga framgång. Förslag på hur organisationen kan uppnå konkurrensfördelar är något som även Baker (1999) diskuterar, vars studie lyfter fram organisationens medarbetare som strategiska resurser.

Banks och Kepes (2015) lyfter fram den svarta lådan som ett komplext och svårhanterligt fenomen och att anledningen till detta är att rådande forskningsläge kantas av vissa oenigheter om humankapitalets definition samt att HR-aktiviteterna inte har samma effekt på medarbetarnivå och avdelningsnivå inom alla organisationer. Trots den komplexitet som den svarta lådan verkar förenas med belyser Banks och Kepes (2015) genom sin studie att humankapitalet agerar som en viktig resurs inom den organisatoriska svarta lådan. Studien indikerar att den svarta lådan snarare innehåller en rad olika viktiga resurser, däribland humankapitalet som betydande funktion, inom SHRM som tillämpningsområde (Banks & Kepes, 2015). Den svarta lådans resurser återfinns på både medarbetar- och avdelningsnivå och eftersom interna HR-aktiviteter påverkar en organisations humankapital är det viktigt för HR-avdelningen att kunna hantera och planera aktiviteter på ett väl genomtänkt sätt (Banks & Kepes, 2015). I samklang med Bank och Kepes (2015) konstaterar Iqbal m.fl. (2013) att organisationer måste utnyttja det tillhandahållna humankapitalet på bästa sätt. I utformningen av sina strategier måste fokus för ledningen ligga på att ingjuta lämpliga KSAs (knowledge, skills, abilities), motivation och beteenden hos medarbetarna för att nutida och framtida behov hos medarbetarna skall kunna tillgodoses. Utifrån den begreppsmodell som Iqbal m.fl. (2013) redogör för går det att koppla de tidigare nämnda aspekterna till fenomenet talang. Detta ger härmed upphov till begreppet TM, vilket Iqbal m.fl. (2013) ser som ett bränsle för motorn i humankapitalet inom managementområdet genom att TM bygger på att värna om nyckelmedarbetare inom organisationen.

3.4.2. Talent management och dess vikt för organisationen

Teoretiker och praktiker inom HR-området verkar idag lägga vikt vid TM vilket styrks av det aktuella forskningsläget (Lewis & Heckman, 2006; Collings & Mellahi, 2009; Dawn & Biswas, 2013; Iqbal m.fl., 2013; Thunnissen, 2015; Kalaiselvan & Naachimutlu, 2016), som indikerar att TM har popularitet och utgör ett starkt växande forskningsområde inom ramarna för HRM. TM är av stort intresse för ett brett spektrum av aktörer där även akademiker och yrkesverksamma utanför HR-områdets ramar innefattas (Collings & Mellahi, 2009), men är även ett väletablerat tillämpningsområde som återfinns hos olika organisationer världen över (Dawn & Biswas, 2013). Frågan som uppstår är dock vilka grunder TM har i de vetenskapliga principerna inom HRM och vad det egentligen är.

Ett sätt att se på TM är att det är en specifik dimension av SHRM (Höglund, 2012), där tanken är att TM kan användas som ett strategiskt verktyg för att behålla humankapitalet inom organisationen. Utöver Höglunds (2012) studie styrker även studier utförda av Dawn och Biswas (2013) och Collings och Mellahi (2009) detta argument. Utveckling av kompetens och bevarandet av duktiga medarbetare inom organisationen förutsätts av internt strategiska TM-tillämpningar (Dawn & Biswas, 2013). Dessa tillämpningar kan därför ses som personalstrategier som tar fasta på att organisationer kan förvärva framgång genom att matcha rätt kompetens med rätt arbetsroll. Vidare lyfter Dawn och Bis-

was (2013) fram hur TM-tillämpningar kan skapa stora konkurrensfördelar för organisationen genom att ha den bästa gruppen av talanger, så kallade "talent pools", och hur organisationen strategiskt arbetar för att långsiktigt lyckas behålla den kompetenta arbetskraft som ingår i en sådan "talent pool". Att interna TM-tillämpningar ses som en differentiellt bidragande faktor för organisationens hållbara konkurrensfördelar och dess chans till att uppnå tillväxt är något som även Collings och Mellahi (2009) belyser genom sin studie. De (Collings & Mellahi, 2009) definierar organisatoriskt strategiarbete genom strategiskt TM som aktiviteter och processer som involverar systematisk identifiering av nyckelpositioner.

Trots den enade bilden av TM som strategiskt tillämpningsområde för en organisations utveckling och tillväxt (Collings & Mellahi, 2009; Dawn & Biswas, 2013) behandlar det aktuella forskningsläget även en del motsättningar av denna definition (Thunnissen, 2015; Seopa m.fl., 2015; Kalaiselvan & Naachimuthu, 2016). De två aktörerna som är inblandade i TM - den kompetente medarbetaren och organisationen - har olika uppfattning om det avsedda och faktiska värdet av TM, vilket är något som Thunnissen (2015) framhåller som en brist när TM diskuteras inom forskningen. Denna kritik mot TM-processerna bottnar i att de endast verkar vara effektiva ur ett organisationsperspektiv och inte bidrar till mervärde för medarbetarna. Detta beror på att uppmärksamheten för behoven hos de kompetenta nyckelmedarbetarna anses vara otillräcklig i de avsedda och faktiska TM-processerna som sker inom organisationerna. Följden av detta blir att TM har mindre värde för medarbetarna än för organisationen (Thunnissen, 2015), vilket får effekten att organisationen inte lyckas använda medarbetarnas kompetens på optimalt sätt och leder i långa loppet till att organisationen misslyckas med att behålla sina nyckelmedarbetare. Dawn och Biswas (2013) föreslår att det som kan bidra till goda resultat på ett optimalt sätt är om både ledning och de anställda är i linje med organisationens affärsmål och genomförandet av TM-processerna i organisationen. Detta utökar bilden av vad TM är och föreslår att TM har potential att få en strategisk effekt för organisationerna om det hanteras på rätt sätt, vilket är något som även Höglund (2012) stödjer genom sin studie.

Forskningen lyfter fram betydelsen av dessa TM-processer som något som upprätthåller stabilitet i en organisations drift (Lewis & Heckman, 2006; Collings & Mellahi, 2009; Dawn & Biswas, 2013; Iqbal m.fl., 2013) . Dock ställer sig Kalaiselvan och Naachimuthu (2016) kritiskt till detta då det innebär att processerna misslyckas att betraktas som strategiska verktyg, för att utförandet av organisationens affärsstrategier skall bli lyckosamt. Detta är olyckligt eftersom det leder till att många organisationer inte förstår det påstådda sambandet mellan interna TM-processer och organisationens affärsmål. Kalaiselvan och Naachimuthu (2016) visar att företag med implementerade TM-processer har högre avkastning på försäljning, investeringar, tillgångar samt eget kapital vilket gör att TM borde vara en prioritering hos organisationerna i dagens samhälle. De (Kalaiselvan & Naachimuthu, 2016) föreslår även att en organisations befintliga TM-processer bör användas på ett mer integrerat och fokuserat sätt för att uppnå konkurrensfördelar på marknaden. Genom detta skulle organisationer kunna behålla

sina nyckelmedarbetare och använda deras kompetens på ett optimalt sätt. För att lyckas måste dock organisationen utgöras av motiverade medarbetare som förutsätts för att det viktiga arbetet med att knyta sina medarbetare till organisationen på ett känslomässigt plan (Pradhan & Kumar Pradhan, 2015) skall vara framgångsrikt.

3.5. Det psykologiska kontraktets roll inom strategic human resource management

I slutet av 1980-talet arbetade Rousseau (1990) fram teorin om det psykologiska kontraktet som bland annat beskriver det känslomässiga sättet som medarbetare knyter an till organisationen. Hennes (Rousseau, 1990) teoretisering behandlar det faktum att medarbetare inte enbart ingår ett juridiskt bindande avtal kring arbetstider, monetär ersättning och övriga formalia kring anställningen, utan att de även ingår ett kontrakt på ett psykologiskt plan. Detta kontrakt är till viss del kopplat till det juridiska på en transaktionell nivå (Rousseau, 1990) genom att medarbetaren upplever en skyldighet att utföra sina prestationer gentemot den lovande aspekten från arbetsgivaren om monetär ersättning. Det finns enligt Rousseaus (1990) teori fyra aspekter av det psykologiska kontraktet som är transaktionellt gentemot relationellt och lovande gentemot underförstått. I fallet ovan kring det juridiskt bindande kontraktet kan detta enligt Rousseaus (1990) aspekter ses som ett både transaktionellt och lovande kontrakt. Den relationella aspekten är där medarbetarnas känsloliv stimuleras (Rousseau, 1990) och involvering och engagemang kan födas för organisationen. Underförstådda psykologiska kontrakt inom organisationer kan exemplifieras genom de normer och beteendemönster som organisationskulturen stimulerar och det blir underförstått att dessa oskrivna regler bör följas inom organisationen. Att därmed se anknytningen och bandet till organisationen som en form av kontrakt fungerar som en metafor för att konkretisera hur medarbetarna är kopplade till organisationen på ett känslomässigt plan.

Medarbetare som har en känslomässig anknytning till organisationen benämns även som individer som har ett affektivt engagemang till organisationen, vilket har sin grund i motiverade medarbetare (Pradhan & Kumar Pradhan, 2015). Flertalet studier har lyft fram det faktum att hur väl en organisation lyckas knyta sina medarbetare till organisationen på detta känslomässiga plan är A och O för att få dem att stanna kvar inom organisationen under en längre period (Höglund, 2012; Ghosh m.fl., 2013; Pradhan & Kumar Pradhan, 2015; Seopa m.fl., 2015). Detta innebär att de relationella psykologiska kontrakten är viktiga för organisationer att vara medvetna om och organisationerna måste se till att stimulera och hantera dessa på rätt sätt eftersom detta knyter medarbetaren till organisationen på ett psykologiskt plan. Ledarskapets medvetenhet kring det psykologiska kontraktet och hur de kan påverka det är alltså av stor vikt och forskningen idag föreslår flera olika metoder för att motivera medarbetarna (Dinibutin, 2012; Islam m.fl., 2013; Ghosh m.fl., 2013; Conrad m.fl., 2015) och därmed skapa affektivt engagemang (Pradhan & Kumar Pradhan, 2015).

Teorin om det psykologiska kontraktet förklarar därmed vad SHRM kan påverka hos de anställda genom riktade aktiviteter från HR. Vi har tidigare tagit upp HRM, SHRM, humankapitalet och TM, men det som alla dessa påverkar är medarbetarnas anknyningsprocess till organisationen genom att motivera dem. Pradhan och Kumar Pradhan (2015) menar att det affektiva engagemanget skapas hos motiverade medarbetare och detta tyder på att graden av motivation märkbart kan påverka det psykologiska kontraktet. Genom riktade HR-aktiviteter som är strategiskt planerade kan motivation uppstå hos arbetskraften som i sig stärker det psykologiska kontraktet. Motivationens påverkan på det affektiva engagemanget är beprövat och visar på starka samband (Pradhan & Kumar Pradhan, 2015) och motivation bör därför ha en betydande påverkan på det psykologiska kontraktet, eftersom affektivt engagemang och det relationella psykologiska kontraktet delar många likheter då de behandlar den känslomässiga anknyningen hos medarbetaren till organisationen. Detta innebär att förståelse måste nås om hur motivation uppstår och hur ledarskapet kan agera för att stimulera och skapa denna drivkraft hos medarbetarna.

3.5.1. Motivation och dess påverkan på det psykologiska kontraktet

Motivation är ett begrepp som de flesta människor är bekanta med, en känsla av att vilja och orka med det vi gör för att vi tycker att det är roligt och värdeskapande. Inom motivationsforskningen finns många teorier och modeller för att beskriva detta, vilket Dinibutin (2012) lyfter fram i sitt teoretiska ramverk. I denna studie väljer vi att fokusera på Herzbergs tvåfaktorteori (1959 se Dinibutin 2012, s. 133) som är en klassiker inom motivationsforskningen. Ännu ett skäl till att vi väljer att fokusera på Herzbergs teori är att teorin främst fokuserar på arbetsmotivation, vilket är passande för vår studie. Två kategorier av motivationsfaktorer som påverkar engagemanget bland medarbetarna identifierades genom Herzbergs studie: yttre- och inre motivationsfaktorer (1959 se Dinibutin 2012, s. 133). De yttre motivationsfaktorerna består av företagspolitik, ledning, lön, interpersonella relationer, arbetsförhållanden, utvecklingsmöjligheter, privata faktorer, status, samt anställningstrygghet. Dessa faktorer anses vara faktorer som motverkar missnöjdhet, men inte agerar som en motivationskraft, och det är därför de i grundversionen av modellen kallas hygienfaktorer (Dinibutin, 2012). Prestation, bekräftelse, ansvar, befordran och själva arbetet i sig är de inre motivationsfaktorerna och det är de som har makten att motivera de anställda till att prestera på en högre nivå (Dinibutin, 2012). Det är utifrån detta som forskningen gått vidare och idag ligger ett primärt fokus inom motivationsforskningen på att behålla nyckelmedarbetare med hjälp av rätt motivationsstrategier (Gosh m.fl., 2013), samt att föreslå utvidgningar till denna klassiker genom nya synsätt i hur motivation kan skapas (Islam m.fl., 2013).

Ledarskapet behöver aktivt arbeta med att motivera medarbetarna eftersom det inte är något som uppstår ur tomma intet. Genom en medvetenhet hos ledarskapet om vad som motiverar medarbetarna kan skapandet av engagemang ske på ett mer effektivt sätt (Conrad m.fl., 2015). Medvetenheten kring vad som motiverar organisationens medar-

betare kan exempelvis uppstå genom att de ledande personerna känner sina medarbetare väl eller genom att de arbetat sig upp genom organisationens hierarki och känner till sina medarbetares situation utifrån egna erfarenheter. Oavsett vad som är anledningen till denna kännedom stärker själva vetskapen ledarens möjligheter att kunna motivera medarbetare på rätt sätt (Conrad m.fl., 2015), vilket i sin tur kan skapa positiva effekter för hur medarbetaren upplever sin arbetssituation. Positiva upplevelser av sin arbetssituation är i sig självt motiverande, vilket Herzberg (1959 se Dinibutin, 2012, s. 133) påpekade redan på 50-talet.

Enligt Rousseau (1990) påverkar de upplevda förväntningarna på individen det psykologiska kontraktet, vilket Höglund (2012) stödjer genom att konstatera att uppmuntrande av talanger hos medarbetarna kan ha en positiv påverkan på det psykologiska kontraktet. Höglund (2012) tar det dock ett steg längre genom att nämna att de som stannar kvar hos arbetsgivaren är de som upplever att de är sedda, vilket leder till beteenden som skapar lojalitet och styrka i det psykologiska kontraktet. Forskningsfältet visar alltså på enighet kring att ledare som lyfter och motiverar sin personal har uppenbar påverkan på det psykologiska kontraktet (Rousseau, 1990; Höglund, 2012; Seopa m.fl., 2015) och i dagens kunskapsintensiva organisationer blir detta allt svårare. Utrymmet för speciellt utformade "motivationsplaner" är begränsat bland arbetsmiljöernas effektiviseringar. "Rationalisering" och "arbetsbrist" är ord som ofta möter medarbetare i dagens samhälle och visar på denna begränsning hos arbetsgivarna att ge det lilla extra för medarbetarna. Arbetsklimatet idag skapar frågor huruvida de klassiska motivationsfaktorerna bör ses över, och eventuellt utvecklas, för att stimulera dagens medarbetare. Eftersom Herzbergs tvåfaktorteori (1959 se Dinibutin 2012, s. 133) uppkom i en tid där befolkningen inte utbildade sig i samma utsträckning som idag är det rimligt att hans teori till viss del bör utvidgas eller omprövas för att passa dagens kontext. En alternativ lösning eller ett förslag på en utvidgning av Herzbergs tvåfaktorteori (1959 se Dinibutin 2012, s. 133) är något som Islam m.fl. (2013) studerat och de föreslår att en lärandekultur är en potentiell källa till motivation.

Tanken som Islams m.fl. (2013) studie grundas på är att ett stimulerande och ansvarsfullt arbete kanske fattas inom organisationen medarbetaren verkar i. Om medarbetarna därigenom anser att de inte kan få sina inre motivationsfaktorer stimulerade inom företaget uppstår en risk för kompetensförlust genom att medarbetarna ser sig om efter mer stimulerande tjänster utanför organisationens ramar. Risken för denna kompetensförlust är även något som Ghosh m.fl. (2012) tar upp som viktigt för organisationerna att beakta. Om medarbetaren som söker efter nya utmaningar istället får möjligheter att lära sig av kollegor och chefer, och i sin tur lära ut av sin egen kunskap, kan detta leda till ökat engagemang gentemot organisationen. Engagemanget leder i sin tur till en förstärkning av det psykologiska kontraktet (Rousseau, 1990) som knyter kompetensen till organisationen.

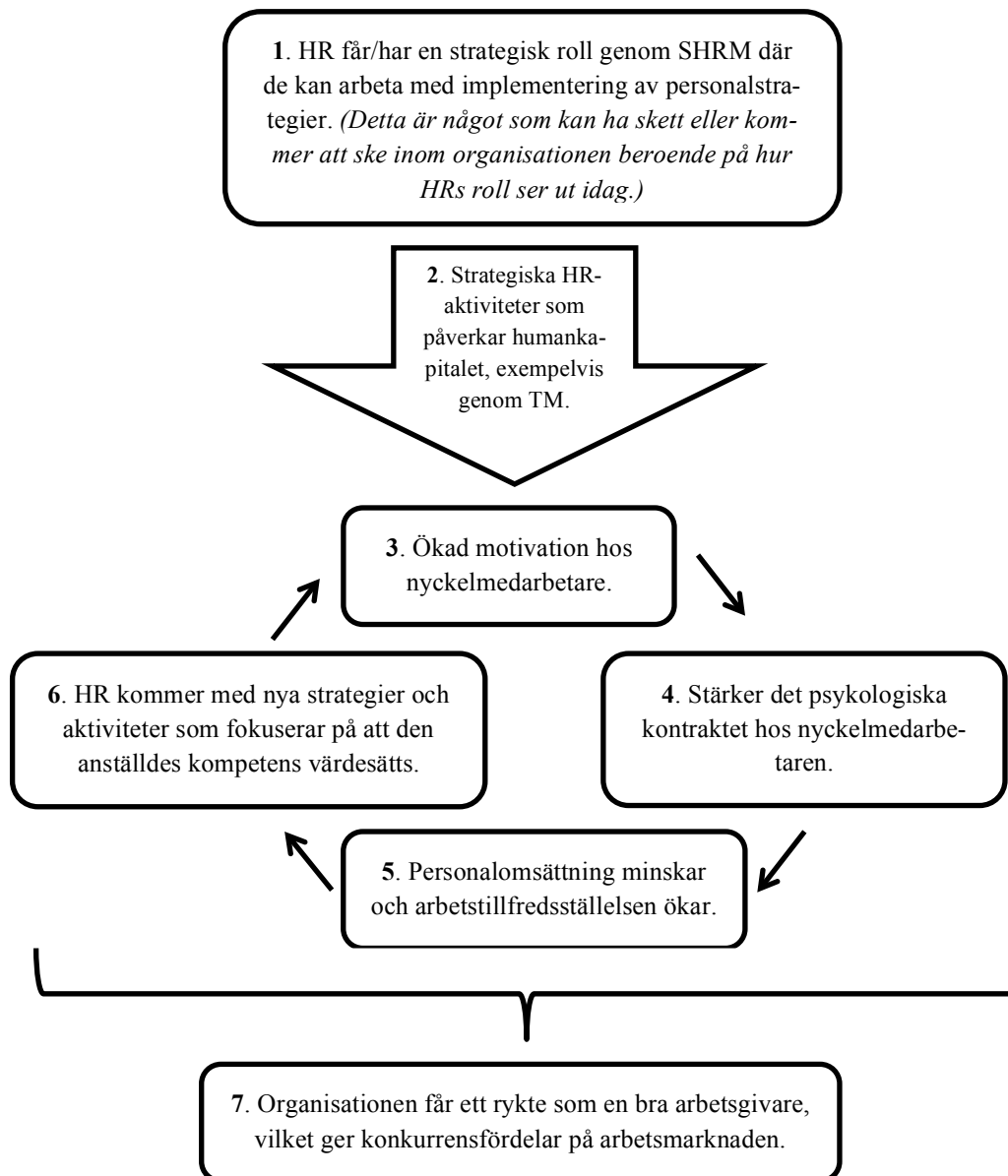
Anledningen till att organisatoriskt lärande bör ses som en motivationsfaktor är att den precis som Herzbergs tvåfaktorteori om motivation (1959 se Dinibutin 2012, s. 133) har

makten att motivera medarbetare till att stanna i organisationen, istället för att söka sig vidare. Det blir därför allt viktigare för organisationer att se till att arbetet är utmanande på rätt sätt så att kompetens kan vidareutvecklas och att viss trygghet finns i de återkommande rutinerna (Herzberg 1959 se Dinibutin 2012, s. 133; Islam m.fl., 2013; Pradhan & Kumar Pradhan, 2015). Motivation som styrker det psykologiska kontraktet föds i en god relation mellan medarbetare och ledare (Rosseau, 1990) och för att den relationen skall fungera behövs goda kommunikationskanaler som hanteras på ett fungerande sätt. SHRM kan komma att behövas i dessa situationer genom HR-aktiviteter som stödjer upp detta gap mellan ledning och medarbetare (Wright & McMahan, 1992; Baker, 1999) för att ingjuta motivation och inspiration för arbetet.

Slutligen bör det nämnas att det på många olika plan kan vara extremt kostsamt och smärtsamt för både organisationen och medarbetaren att förlora personal. Ghosh m.fl. (2013) har belyst problemet från organisationens perspektiv och framhåller att organisationer måste börja uppmärksamma detta på ett mer bevakande sätt. Att förlora en nyckelmedarbetare till ett konkurrerande företag är ett stort nederlag eftersom medarbetaren som organisationen förlorat inte går att ersätta till 100 procent (Ghosh m.fl., 2013). Även om personalomsättning generellt ses som en monetär förlust genom rekryteringskostnader och eventuell vakans argumenterar Ghosh m.fl. (2013) för att de största förlusterna är de icke-monetära förlusterna där kunskaps- och erfarenhetsförluster, samt minskad produktivitet lyfts fram som de främsta. De (Ghosh m.fl., 2013) föreslår en mer resursbaserad syn på personalomsättning, i samklang med de teorier som presenterats tidigare om SHRM (Wright & McMahan, 1992) och synen på humankapitalet (Iqbal m.fl., 2013; Banks & Kepes, 2015). Banks och Kepes (2015) visar dock i sin studie att personalomsättning ökar i negativitet till en viss nivå och sedan avtar den negativa påverkan som det har på organisationen. Detta styrker i sin tur hur viktigt det är med motivation för att kunna bedriva en fungerande verksamhet med nöjda medarbetare som vill stanna (Ghosh m.fl., 2013; Islam m.fl., 2013). Motivation är grunden som det psykologiska kontraktet står på och faller motivationen blir det psykologiska kontraktet försvagat eftersom medarbetaren inte känner anknytning gentemot organisationen.

3.6. Analysmodell

Figur 1



*Egenillustrerad figur för att förklara vår teoretiska referensram.
Dana Elm & Rebecca Grindeland, 2017*

4. Empiri

4.1. HRs bakgrund inom organisationen

Vår fallorganisation (som i detta avsnitt benämns som "organisationen") är ett aktiebolag inom den offentliga sektorn med cirka 100 heltidsanställda i en stad i västra Sverige. Organisationen styrs av en styrelse och har en strategisk ledningsgrupp som arbetar operativt med strategiska frågor. Bolagsstyrelsen fattar större formella beslut, medan den strategiska ledningen ser till att den dagliga verksamheten fungerar tillfredsställande. Vi har intervjuat HR-chefen, VD:n samt ekonomichefen som är tre av fem medlemmar från organisationens strategiska ledningsgrupp. Organisationen har inte alltid haft en renodlad HR-avdelning eftersom de tidigare haft mycket färre anställda och tog även del av outsourcing-trenden när den var stor inom deras bransch. VD:n beskriver det genom följande:

Man var på väg ned mot 20 anställda, man ville sälja skötseln av våra produkter. Och det var också väldigt, i vårt företag en väldigt lågaktiv period [2004], en väldigt återhållsam period. Det gjordes inga investeringar. Man hade haft en tuff ekonomi och behövde återhämta sig då. Sen är det så, traditionellt då i, [...] mellanstora bolag som vi är då, har man inte varit tillräckligt stora för att bemanna upp en egen HR och organisation [...] alltså rena tjänster. [...] Man blev ju ekonomichef och ekonomi- och personalansvarig. Vilket fortfarande [...] är väldigt vanligt.

När VD:n gick vidare från sin roll som ekonomichef ökade ekonomichefens roll i komplexitet på grund av att organisationen började växa igen, så att de var cirka 60 anställda, och då gick personalansvaret över till marknadschefen istället. När nuvarande VD:n tillträdde började en helt ny tid inom organisationen där expansion var i fokus och nyanställningar var det nya modeordet.

[...] vi tryckte på massa startknappar [när hen tillträdde som VD] bygga om och fortsätta att anställa som sagt. Men då sa jag att 'fas två av detta måste vara ordning och reda' så vi gick in någonstans 2012, 2013 med det mantrat då att 'nu har vi tryckt på startknapparna, nu ska vi alltså börja starta struktur'. Och det började ställa lite krav att vi behövde börja ägna oss åt ännu mer tid och de strukturella personalfrågorna, så att där växte ju den tanken fram [...] att uppdraget börjar bli så stort så att vi behöver manna upp en heltid. Så vi lät den personen [marknadschefen] växla över till en ren HR-chef. (VD:n)

Så den [personalfunktionen] har ju ändå funnits på företaget. Men vi har ju aldrig jobbat strukturerat med att bygga upp processer och strukturer. Alltså att jobba efter processer som ska stärka både medarbetarskapet och även affärerna. Det har vi helt enkelt aldrig jobbat med tidigare. Så att detta var väl ungefär, kommer inte ihåg år, men säg att det var ungefär tre år sedan och då var det att vi landade i att organisationen växte. Och den har ju växt väldigt på väldigt kort tid. Och där såg vi dessutom att det behövdes ett behov av att koncentrera sig på dessa HR-bitar. Och det fanns framförallt ett behov av att koncentrera sig på struktur, ordning och reda, processer och rutiner. (HR-chefen)

Utöver att det blev viktigt med ordning och reda för att kunna hantera en växande organisation poängterar ekonomichefen att det är viktigt med någon som har "helikopterperspektivet", vilket hen anser vara viktigt för att organisationen skall fungera optimalt: "[HR] Behöver ju sätta policys och väldigt mycket regler naturligtvis, så att alla vet åt vilket håll vi springer, och hur vi springer [...] vi behöver någon som har helikopterperspektivet och liksom visar vägen i de här frågeställningarna." (Ekonomichefen) Det är viktigt att poängtera att en personalfunktion således alltid funnits inom organisationen men att utvecklingen av en renodlad roll kommit som en effekt av växande ekonomi och efterfrågan på marknaden organisationen befinner sig i. Den renodlade HR-funktionen har därför uppstått som ett svar på att arbetsgivaren vuxit och därmed skapades ett behov som inte funnits innan.

4.2. HR i dagens organisation

Som en konkretisering av VD:ns önskan om att skapa ordning och reda gav hen även HR ett uppdrag att skapa en verksamhetshandbok som innehåller standardiserade processer inom organisationen. Den övergripande tanken är att alla rutiner skall finnas dokumenterade i denna så att vem som helst skall kunna läsa sig till hur ett arbete utförs, vilket VD:n även ville kvalitetssäkra. Ekonomichefen beskriver det som "[...] en bok i ordning och reda [...] tydliga instruktioner om hur vi jobbar och vilka villkor vi gör dem här jobben på." Detta ledde till en projektanställning och under tiden som verksamhetshandboken utformades fanns även en anställd på HR-avdelningen utöver HR-chefen eftersom arbetet var djupgående och sträckte sig över hela organisationen.

Just nu arbetar HR med ett projekt för kartläggning av de kompetenser som medarbetarna har och vad för kompetenser som krävs för respektive tjänst inom organisationen. Kartläggningen av kompetenserna som medarbetarna besitter har skett genom att granska deras CV:n. Kompetenserna har förts in i ett system där tanken är att kompetenserna skall vara sökbara och därmed hjälpa organisationen att veta vem som kan vad; men även att kunna veta om en specifik kompetens de söker för ett ovanligt tillfälle kanske finns inom organisationen. Steg två i detta projekt är att förankra att befattningsbeskrivningarna som finns inom organisationen verkligen stämmer överens med det som sker inom respektive tjänst, vilket HR-chefen beskriver såhär:

Där [i projektet] har vi gått igenom alla yrken i företaget, och tittat på vad det är alla gör kopplat till befattningsbeskrivningarna och vi håller på att stämma av med cheferna. Och det här ska sen in i ett system som innebär att vi gör en nivå på kunskap. Från det här så bygger vi kunskap och ställer frågan till medarbetarna 'okej, vilken kunskap behöver du för att göra de här arbetsuppgifterna?'. Och där har chefen gått in och sagt att, inom ekonomi då, 'ja jag behöver kunskap om bokföring'. Och där har vi då gjort en lista på att den som jobbar som ekonom behöver följande kunskapsämnen och sen tittar chefen på vilken nivå som behövs. Och där har vi då till exempel nummer 1-4, där nivå 2 kan behövas för en befattning. Sen är det olika för varje ämne. Sen är tanken att man ska använda

detta sen i sitt utvecklingssamtal. Så där kan medarbetaren skatta sig själv först: 'Okej, bokföring, nivå 2, men jag tycker faktiskt att jag skulle ligga på en nivå 3, eller så ligger jag på en nivå 2'. Chefen skattar sig själv och medarbetaren skattar sig själv och sen har de ett bra samtalsämne där chefen kanske säger att: 'Ja du, jag tycker du ligger på en nivå 1, hur gör vi nu för att kunna utveckla dig och din roll? Du borde kunna ligga på minst en nivå 2'. Och så gör man en plan som används i den strategiska kompetensförsörjningen och i målarbetet för medarbetaren.

Projektet skall därigenom kunna agera som stöd vid medarbetarsamtalen där ekonomichefen anser att frågan kommer upp naturligt när hen sitter och samtalar med medarbetaren:

När vi sitter i utvecklingssamtalet så är ju det en standardfråga att fundera på 'nyttjar jag de kompetenserna som du har och de möjligheterna som du har eller som du kan prestera'. Använder vi dig till 70 procent eller använder vi dig till 100 procent det, det är ganska naturligt [...] man börjar ju ofta ett sånt samtal med att titta på hur året har vart eller hur året har gått och sådär och då, då blir det ett helt naturligt samtalsämne att fundera över 'kan du någonting som vi borde nyttja på ett annat sätt?'

Kompetenskartläggningen leder i sin tur till ett ökat stöd av företagets policy att rekrytera efter kompetens först och främst. Organisationen har som målsättning att föryngrar då snittåldern idag ligger på 47 - 48 år, men ekonomichefen är noga att poängtera att det är kompetensen som har den största och mest avgörande rollen vid rekrytering, vilket även HR-chefen poängterar.

Jag säger det att vi ska rekrytera folk på kompetens och ingenting annat. Vi har en historia här, en utav de första frågorna jag ställde här när jag börja jobba: 'varför rekryterar vi personals barn på somrarna?' Vi ska rekrytera folk för att de kanske kan någonting, folk som bor här när det gäller ungdomar då men du behöver också ha en stabilitet i folk som vet och kan också. Så det resulterade i, så småningom, att vi skapa en rekryteringspolicy som är rätt så omfattande där vi talar om att vi ska ge folk ombord här chansen att utvecklas.[...] Det måste vi ju möjliggöra. Så rekryteringspolicyn utgår ju på att alla tjänster skall internannonseras så långt det överhuvudtaget är möjligt då. Sen handlar det om att gå ut på marknaden och det gör vi ju idag mer och mer via sociala medier.[...] Sen ser vi ju naturligtvis gärna att vi får in, att vi får en föryngringsprocess. Vi har en snittålder hos oss idag på runt 47-48 år. Vi vill nog krypa neråt eftersom vi, tro det eller ej, blir ett år äldre varje år så gäller det ju att vi faktiskt jobbar emot det hållet. [...]är det så att vi bara hittar en med kompetens så får den va 60 eller 20 eller vad den än är, för det är det vi vill ha. Har vi möjlighet att välja så är det klart att vi tittar på resten utav dem här aspekterna. (Ekonomichefen)

Enligt samtliga informanter behövdes en policy kring rekrytering där VD:n trycker på att föryngringsprocessen inte sker av sig självt inom organisationen:

Vi är inte något juniorlag om man säger så, det är ju gärna så när man rekryterar ungt så är det 30 plus. Och det är nån mekanism i det. Men det är ju så, när jag började fundera på det där, började titta på det innan vi satte lite tydligare rekryteringspolicys och kanske ibland pekar med hela handen. Så var det så, organisat-

ionen var 48 år i snitt då kunde du se att dem som organisationen rekryterade, de var 48.0 år i snitt för att en organisation anställer, om man får, om organisationen får tänka själv eller gå helt fritt då anställer den sin egen spegel. Nån som har tillräckligt med skinn på näsan och tillräckligt med utbildningar och går att förstå lixom att 'aa men då blir ju det en kopia av mig själv'. Och då pekar jag med hela handen och vi kommer överens om att nu ska vi föryngra. Men då om du låter organisationen bestämma, då börjar organisationen kompromissa för den tänker ju kvar i det här. [...] 'men nu har vi ju sagt att vi ska gå ungt, men 20 är väldigt ungt, vi går 30' [...] Så vi har jättemånga småbarnsföräldrar nu och allt vad det innebär, med föräldraledighet och VAB och så vilket är jättebra på alla sätt och vis men nu har vi knutit upp oss i en statisk grupp igen då. Så att nu nu håller vi på att försöka anstränga oss på att förstå att ungdomar är ju faktiskt mellan 19 och 22 [...] och liksom försöka frikoppla från det där och vi måste ha 'aaah nä jag vågar inte gå så ungt för att det finns inte tillräckligt med erfarenhet' och istället börja värdesätta energi, ungdomlighet, vilja, nästan naiviteten.

Rekrytering via kompetens stöds av kompetenskartläggningen som i sin tur erbjuder ett verktyg till att snabbare arbeta fram kravprofiler och kanske direkt kunna samköra detta mot kompetensbanken för att hitta någon internt. Generellt upplevde alla informanter att det är svårt att komma åt kompetent personal inom vissa segment i deras bransch. Det blir därmed viktigt att attrahera medarbetaren i form av mervärden, utöver något annat än bara lön, där "[...]att sälja in helhetskonceptet på nåt vis"(Ekonomichefen) är av vikt. HR-chefen trycker på HRs övergripande roll inom organisationen och poängterar att HR har en roll att spela när det kommer till att behålla medarbetarna. "Och HR, om man bryter ned det lite, handlar väldigt mycket om att attrahera, behålla, utveckla, och avveckla till och med." (HR- chefen).

En intressant aspekt i materialet är att det råder viss oenighet kring vad HR-funktionen bidrar med inom organisationen. HR-chefen målar upp en bild av en stödfunktion till chefer:

Vår HR-roll på företaget har ett syfte att faktiskt stärka cheferna i deras arbete gentemot medarbetare. Och det handlar inte om att HR ska ta över chefs arbete, för det ska aldrig ske. För om HR hamnar där, hamnar HR ganska illa ute. Det är ingen ersättare för chefen för chefen har ansvar för sitt, men HR ska hjälpa chefen att stärka upp de här processerna och ha tydliga rutiner så att det underlättar dennes arbete. Och även ha den här funktionen som man kan komma för att rådfråga, så man kan känna sig säker. Och det kan vara alltifrån 'hur har jag det här samtalet?', vara med i samtalet om 'vad säger den här lagen om detta?'.
Ekonomichefen målar upp en bild av en omsorgsfunktion för hela organisationen, både för chefer och medarbetare: "Jag ser det som en omsorgsavdelning på nåt vis. Både omsorg utifrån er sida och från företagets sida. Det är kittet på nåt vis då." (Ekonomichefen). VD:n betonar vikten av att tydliggöra att HR-chefen inte är representant för personalen utan en företagschef som styr processer och stöttar vid svårhanterliga sociala situationer:

Ja men då är det i, det är ju en komplex roll [HR]. Det är både ledarstöd och lite personalstöd i det. Sen är det ju vanligt att man, ibland när man sätter en perso-

nalchef, att det blir en missuppfattning. Att det är personalens chef, men det är ju också företagets chef som strukturerar. Ibland blir det lite så att, känns som att personalchefen ersätter det som tidigare var facket. Alltså har du ett problem går du till personalchefen och det är inte riktigt egentligen för mig rätt väg, utan du går till din chef och du går till din fackliga företrädare om du är missnöjd med hur företaget möter dig eller så. Så att man inte hamnar i att en HR-funktion är, det är vår representant, det är vår talesman för så... det är inte syftet enligt min mening då. Sen är det självklart om du har svåra samtal och om jag betett mig dumt ja då ska du gå dit och till någon annan chef då men det är inte sån representant. Ersätter inte ledarskapet för övriga ledare, för alla, vi är elva chefer och alla har alltså en chef-och-anställd-relation och det är inte så att om du inte får rätt svar av din chef så springer du [till HR]. Utan den är ett stöd i processer, och ett stöd till ledarskapet, och speaking partner med de fackliga representationerna. (VD:n)

Den underliggande likheten om vad HR betyder idag är ändå att det är en funktion som utgår från VD:ns ursprungliga uppdrag genom att hålla ordning och reda på personalresurserna. Utöver detta bygger HR nya strukturer och försöker arbeta med att dessa upprätthålls för att de genomförda projekten skall vara till nytta för alla individer och avdelningar inom organisationen. HR-chefen betonar dock att HR även har en strategisk dimension, vilket varken ekonomichefen eller VD:n nämner.

HR är strategiskt. Det är två delar av HR, HR är ju strategiskt och operativt. HR är lite det jag var inne på tidigare: HR ska stötta processerna i företaget, stärka alla de processer som vi har för att uppnå våra mål, uppnå vår affärsidé och hela den här biten. Det är HR för mig. Och indirekt då är det ju personalen. (HR-chefen)

4.2.1. Medarbetarnas betydelse för organisationen

Hur kunderna upplever organisationen är något som medarbetarna har stor påverkan på enligt samtliga informanter. Ekonomichefen och VD:n poängterar dock kunderna som minst lika viktiga faktorer och menar på att hur kunderna upplever organisationen är ett kvitto på hur väl de tar hand om medarbetarna. Är medarbetarna motiverade och ger kunderna ett bra bemötande menar de att det resulterar i goda betyg i kundenkäter.

Hela vårt uppträd mot våra kunder är ju helt avgörande för vad vi får för betyg, hur kunden upplever att våra produkter fungerar, vad man är beredd att betala.[...] Oerhört viktigt för oss att ha ett högt kundbetyg. Så det är vårt största fokus just nu: att öka kundfokus, tror vi har 83-84 procent nöjda kunder idag. Och vill höja detta med ett antal procentenheter ytterligare och det är tufft när man ligger på den nivån. Så därför är det jätteviktigt att vi ser till att ni är välutbildade, att ni [medarbetarna] säger samma saker. Att ni får motivation och är nöjda och glada, för det märks ju direkt på andra sidan skrivbordet när man träffar kunderna då. (Ekonomichefen)

Ett sätt att måna om sina medarbetares betydelse är genom de möjligheter till att växa internt som organisationen erbjuder, om medarbetaren har den målsättningen.

Du är ju anställd för ett visst ämbete, eller för en viss roll och det är alltså, först och främst så ska du ju ha de här karriärmöjligheterna internt så att du ska kunna byta om du känner 'jag är bättre lämpad för den här tjänsten än den jag har idag' då ska du ju kunna få möjligheten. (Ekonomichefen)

[...] det är ju fortfarande ett så pass litet lag så att det är ju klart att det [kompetenser utanför medarbetarens roll] fångas upp i informella gånger. Sen är det ju så att det händer ju så mycket internt. Så är det någon som kommit in med kompetens i bakfickan och det uppstår en vakans eller så, så har du ju möjlighet att klättra vidare då. (VD:n)

Organisationen erbjuder även kompetensutveckling genom utbildningar och planen för allt detta sätts genom det enskilda medarbetarsamtalet mellan chef och medarbetare.

När vi väl är överens på individnivå måste vi ju titta på 'har du en chans å klara de här målen där vi är, eller behöver vi utveckla dig? Vidareutveckla dig på nåt sätt? Tror att det är en viktig del för medarbetarens utveckling och trivsel på jobbet. Asså känner man att man bara sitter å stampar på samma punkt, så tror jag inte samarbetet blir så långvarigt. (Ekonomichefen)

Att hitta rätt med respektive medarbetare är av vikt enligt ekonomichefen. Hen förklarar att arbetstillfredsställelse är målsättningen och att hens målbild att alla hens medarbetare skall vakna upp på morgonen och se fram emot en dag på arbetet. Även om det är en idealbild är hen noga med att poängtera att det finns svårigheter i detta och att det verkligen inte kommer vara varje dag som medarbetaren kommer känna denna glädje. "Det är ju unika förutsättningar för varje person, vi drivs utav olika saker. Nån drivs av lön, nån drivs av arbetsuppgifterna, nån drivs av arbetskamraterna, man får hitta det på nåt vis" (Ekonomichefen)

Begreppet nyckelmedarbetare var något som våra informanter drog sig för att använda och dess existens ifrågasattes även till viss del av dem. Fokus inom organisationen ligger på "laget" och att alla spelare är lika viktiga och samtliga informanter sa att ingen är oersättlig. HR-chefen använde i princip aldrig begreppet och ekonomichefen menade att det är laget som är nyckeln, inte individuella spelare. Både HR-chefen och ekonomichefen benämnde att en nyckelmedarbetare inte bara behöver besitta kunskap via utbildning utan att det även kan vara personer som läser det sociala på ett bra sätt och därmed kittar ihop grupper och sociala sammanhang.

Ja, det blir ett rejält hack i skivan, under en tid [om en nyckelmedarbetare försvinner]. Tills du får upp nån annan som kan ta den här rollen. Och det är ju obekvämt. Så är det ju. Det är ju obekvämt och stökigt just när sånt här inträffar, men man, asså, det löser sig, asså den enskilde personen är inte viktigare än laget. Och på nåt vis, har du lyckats med den här sammansättningen så blir det ett hack i skivan och sen är du tillbaka på banan efter ett antal månader igen då. Så på det viset kan det finnas en nyckelmedarbetare då, men som sagt, jag gillar inte det ordet. (Ekonomichefen)

Så att ingen är ju oersättlig, men klart att om en eller flera nyckelspelare försvinner samtidigt så blir det ju mycket som blir jobbigt. Nån får ju jobba mer. Den får

ju dra det lasset, men det är ju helt avgörande att ha nyckelspelare. Jag vet ju inte om ni är idrottsspelare, men ett fotbollslag måste bygga kring en spelmotor liksom. Någon som tar lite mer ansvar, någon som kanske är lite bättre och som är ett exempel för de andra då. (VD:n)

4.3. HRs framtid inom organisationen

HRs roll inom organisationen är i ständig utveckling för att stärka upp de processer som pågår och utveckla tydliga rutiner för att underlätta chefens arbete och även för att stärka relationen mellan chef och medarbetare. Med hjälp av arbetet idag kring kompetenskartläggning kan kravprofiler lättare utformas vid framtida rekrytering. Genom att sådan kartläggning eller redskap redan finns bidrar det till att organisationens HR-roll som strategisk resurs utvecklas till att bli ett stöd. Till följd av deras projekt som HR nu bedriver lyfter HR-chefen fram hur de kan använda människors kompetenser för att motivera medarbetaren:

Och jag ser också som att medarbetarna ska kunna ha interna kurser och utbildningar, och det är väl typiskt en sådan sak jag vill kunna använda medarbetare till, lite lärare. För att kunna vad det nu må vara, Excel, ja vad det än nu må vara, så ska medarbetaren kunna gå in och anmäla sig. [...] jag har alltid sagt att jag kan inte förstå varför man tog bort läraryrket. Alltså vi pratar om det där med ungdomar, en ungdom då som kan komma in väldigt ung och få lära upp sig i ett företag, och lära sig ett yrke av en erfaren person. Alltså vad är det för dåligt med det? Det öppnar upp så många vägar för den här tjejen eller killen.

Utöver arbetet med strategisk kompetensutveckling behöver organisationen utveckla ett helhetstänk och där laganda genomsyrar hela organisationen, snarare än det existerande tunnelseendet.

Det är att vi har väldigt mycket stuprör i den här organisationen. Vilket det gärna blir när du bygger upp nånting. 'Här ska vi ha en avdelning och här ska vi ha en avdelning och här ska vi ha det' så tillslut blir nästan en organisation som helhet i vissa stycken lite korkad. För man liksom, man jobbar i sina stuprör 'och det är inte mitt bord och det är inte mitt bord'. Så vi jobbar oerhört mycket nu, rent kommunikativt och även i organisationsarbetet, att skapa ett lag, att riva murarna, att riva avdelningstänkandet, att vi inser att vi har ett gemensamt uppdrag för att komma lite mer dit som du frågar om då. För det, och det är ju en naturlig mekanism inom organisationen att det blir det där då. Man ser inte helheterna och då ser man sitt rör istället. Så att vi kommer att vinnlägga oss i nästa organisation att vara tydliga med att du finns i, det låter lite flummigt men, du finns i flera dimensioner. Du finns på fler, i fler team, än på din ekonomiavdelning eller i din xxx-grupp. Fine, du är xxx, du är i en xxx-grupp, men du är också en del av team ett eller team två, team tre. Och där där har vi en resa att göra. För att man söker så gärna sin trygghet i sin grupp och så bygger man liksom, aa en mur, skapar ett stuprör. Så att det, det är mycket mycket prat om laget, mycket mycket sånna exempel. Lite fäniga bilder som jag använder med Islands fotbollslandslag och sånna saker. Hur kan de här nästan bli världsmästare som nått och jämnt kan spela fotboll? Jo de har nåt annat som de har gjort liksom. Nu överdriver jag lite

grann då men [...] det är väldigt mycket fokus på de här frågorna just nu, för mig, och för övriga ledningen då. Hur vi ska jobba på detta då. (VD:n)

HR-chefens syn på hur hen skulle vilja arbeta inom organisationen tar fasta på ett mer långsiktigt och operativt tänkande utanför de smala rör som lyfts fram av både HR-chefen och VD:n som organisationens etablerade struktur. Snarare bör tänket fokusera på organisationen som en helhet och där samarbete är A och O: "Jag skulle vilja ha en mer samarbetsorienterad organisation där man gemensamt jobbar mot uttalade, tydliga mål, där varje medarbetare vet vad man ska åstadkomma och varför man ska åstadkomma det." Vidare poängterar HR-chefen att en samarbetsinriktad organisation måste vara kopplad till mål och där "man inte ska hamna i det här myspysset bara."

Organisationen står inför en omorganisation inom en snar framtid som är av stort värde för organisationens utveckling och etablering inom sin bransch. "[...] det finns en massa ballonger som flyger som vi måste [...] jag har massa tankar i mitt huvud [...] hur det kommer se ut om, från första januari 2018. Vi kommer att genomföra en del förändringar, eller förbättringar som jag kallar det då [...]." (VD:n) Huvudanledningen till omorganisationen är att de har väldigt mycket "stuprör" i organisationen vilket beskrivs som en naturlig konsekvens vid uppbyggandet av en organisation. VD:n lyfter även fram målet med det arbetssätt som organisationen skall försöka skapa: "Vi ska arbeta på ett sätt i den här organisationen som gör att våra kunder upplever en mycket bättre kvalitet än vad de gör idag, de upplever en okej kvalitet [...] men de ska uppleva en skitbra kvalitet om fem, tio år."

Ekonomichefen drar sig inte heller för att drömma stort vad gäller organisationens framtid: "Jag hade väl önskat mig att vi hade haft obegränsat med kulor så att vi hade kunnat driva verksamheten i ännu högre utsträckning." Hen ser på organisationens framtid med förväntan men vägen dit kantas dock av en del utmaningar: "Jag känner väl att vi är på väg på en bra resa, vi har enorma utmaningar framför oss, tuffa, vi sitter på en marknad där efterfrågan är extremt stor." Hen hoppas att organisationen kommer att lyckas med anpassning efter rådande marknadsläge och kunna möta den växande efterfrågan genom mer realistiska önskningsom att få ner kostnaderna och erhålla en ännu större plånbok. Fler medarbetare fordras också om verksamheten är tänkt att fortsätta växa.

Det gäller att vi hittar personalen, hittar pengarna att kunna genomföra de här arbetena inom en kort period. Vi försöker ju skapa en plan så att det blir uppnåeligt men vi har ett antal faktorer som vi inte kan påverka och en... 'hur kommer efterfrågan se ut om tio år?' [...] Vid sidan om att få in personal som kan klara av å göra det här. Asså ska vi ha XXXX [utöka nuvarande verksamhet med 16 procent] till så får vi ha fler folk [...] Så att, det sväljer ju lite överallt när man börjar tänka i dem här banorna. (Ekonomichefen)

4.3.1. Synen på framtidens medarbetare

Organisationen anser sig idag stå på en bra grund som utgörs av en samling av "rätt" kompetenser och erfarenheter. Detta till trots står organisationen inför en rad utmaningar i sitt utvecklingsarbete. En av dessa utmaningar är att lyckas attrahera de lite nyare och yngre medarbetarna, och framförallt göra sig kända för denna åldersgrupp, i strävan efter att erhålla en mix med personal i olika åldrar.

[...] att de [90-talister och 00:or] överhuvudtaget får upp ögonen för att det här är faktiskt roliga jobb i den här branschen. Det är roliga jobb och det finns en enorm bredd av jobb också. [...] Och de yngre, eller framförallt den här gruppen, står ju för ett helt annat tänk än vad vi står för. Och att kunna få mixa det här och få in det är ju skitspännande, jätteroligt alltså! (HR-chefen)

Samhällsläget har genomgått stora förändringar och ser idag något annorlunda ut än vad det tidigare gjort. Vad gäller rekryteringar och anställningar fungerar de inte på samma sätt idag då den yngre generationen vågar ifrågasätta på ett helt annat sätt och ställa motkrav på arbetsgivaren. Organisationen upplever i dagsläget en enorm rusch på marknaden där det är krig om människor med specifik eller nischad kompetens. Ekonomichefen upplever att det är arbetsgivaren som står med mössan i handen och inte arbetstagaren. Hen belyser skillnaden mellan den äldre och den yngre generationen och vikten av, samt utmaningen i, att idag behålla medarbetare:

Äldre generationer stannar ju väldigt länge på samma tjänst. Det tycker jag inte att jag kan konstatera eller se i den yngre generationen som ni är. Man flyttar på sig, man är mer flexibel, mer självständig, tror jag. [...] Förr i tiden så tror jag det var väldigt mycket chef – anställd och det skulle va respekt hit å dit, asså idag på nåt sätt så är ju det här ett samarbete. Där man äger rätt att ställa krav på varandra å det kan jag tycka är bra också. Man ska inte luta sig tillbaka för att man har vart nånstans i tio år utan det gäller ju att jag är på tå också för å få behålla nyckelpersoner och personer som jag tycker om å sådär. Så att, tycker det är den sund tanke. (Ekonomichefen)

Organisationen tampas inte bara med utmaningen i att attrahera yngre kompetens, utan som andra sidan av myntet lyfter VD:n fram problematiken med alla de valmöjligheter som erbjuds medarbetaren idag: "[...] vi ser effekterna av att det är svårt att behålla folk ibland. Trots att man trivs så får man mer cash och man får närmare hem och lixom möjligheter att pröva annat så."

Det är uppenbart att en del måste ändras inom organisationen för att den skall lyckas möta den nya generationens medarbetare. Lika mycket som det handlar om att vara uppdaterad som arbetsgivare och kanske ändra på anställningsförhållandena, handlar det om att våga satsa på mångfald. Och där lägger samtliga informanter fram en enad bild av framtidens medarbetare som en oerhört viktig resurs till att berika stelbenta organisationer som har hamnat i gamla tankebanor:

För det första måste vi ju börja tänka i de banorna, att vi ska börja anställa nya yngre och vi är väl också i den här fällan som många äldre är, 'ja men vi vill att

de ska kunna de och det, aa men vänta nu, men vi måste ju våga satsa'. För det är ju det jag säger, jag tycker vi har en väldigt bra bas, plattform i företaget, om kunskap och då kan man börja våga plocka in de som är väldigt unga och behöver, jag menar vi alla har ju börjat någonstans i yrkeslivet. Det var ju någon som trodde på en från första början. Och det är man ju jätteglad för då. Så att vi behöver bli mycket bättre på att få in nya. Det är bra för organisationen i överhuvudtaget att ha det. Sen är det, för jag tror att, är man i den åldern, nu ska vi se här.. vi har väl lite energi kvar i alla fall, men man har väldigt mycket nyfikenhet. Man har väldigt mycket energi. Man har troligtvis ganska mycket man funderar över och kan ifrågasätta och bidra med till en organisation. Och få ihop den här mixen med personal i olika åldrar. Det handlar ju om olika kulturer, om hela den biten också. Hela mångfaldsbiten. (HR-chefen)

VD:n inleder med att beskriva en generation med en hög grad av bekvämlighet och som till viss del framstår som lat och curlad men fortsätter med att lyfta fram:

[...] det är ju en väldigt välutbildad och väldigt upplyst och informerad generation. Och självklart är det så att den generation som kommer att få en stor fördel av att vara snabbare in i digitalisering. [...] dagens företag, inklusive oss, vi står ju med en fot i varje och man lägger jättestora pengar på digitalisering. Men man behåller alltid manuella ändå, vi kör två parallella världar [digitalt och manuellt], där min son förmodligen kommer in och säger 'varför då? Finns ju här!' [pekar på mobilen], och säkert ni också. Så att det, är självklart utveckling. (VD:n)

Tror att ni ungdomar är duktiga på att ställa mer å mer såna här krav också. Ni är nog mer vetgiriga än vad den äldre generationen är. Rent generellt, så att, och det är bra. (Ekonomichefen)

Ekonomichefen poängterar även svårigheten som föreligger i att attrahera sådan kompetens som hoppar från anställning till anställning. Därav kan rekryteringen förenas med en viss reservering från ekonomichefens håll, när hen tittar på CV:n och anställer:

Sen, det jag är inne på också är, det är mina högst privata tankar, är att, jag vet inte hur attraktivt det är å titta på nån som har ett CV där du har hoppat ifrån olika tjänster med två års mellanrum. Där tror jag att man ska se upp litegrann som ungdom eller åtminstone är det min egna uppfattning att jag funderar nog på 'varför hoppar den här människan?'. Är det en otålig människa, eller en människa som gör sig ovän? Eller hur kommer jag klara att attrahera den här personen att stanna längre än två år, för jag menar, har jag en upplärningstid på mellan sex månader och tolv månader innan jag får ut 100 procent, då har vi ett år ihop. Där jag har satsat ett halvår, själv. Det är för kort i min horisont. Jag vill i alla fall få ut fem år, kan jag ju tycka. (Ekonomichefen)

Ekonomichefen ger förslag på hur organisationens arbete kring attraktionskraften bör se ut för att möta den nya generationens medarbetare:

[...] det finns ju många idéer kring hur framtidens arbetsplats ska se ut. Tror nog att man ska hålla sig ajour så att man liksom inte blir omkörd på vägen. Att man säger 'Aha, nu gick det ett tåg här, det va ju synd att vi inte hann med det.' Och det är lite intressant. Får du ha tentaklarna ute å höra hur folk, ja, vad som sker på marknaden. Och en del får vi ju in ifrån er, ni ställer ju en del konkreta frågor när ni kommer hit. 'Hur är det med det, hur är det hit å dit' och sådär. Vi satsar ju

hårt på företagets fritidsklubb, friskvård och aktiviteter av alla andra slag ihop och lägger krut på det. Hoppas att det ska vara en del av attraktionskraften hos oss då. (Ekonomichefen)

En intressant aspekt i materialet är att organisationen gärna vill ställa om sig och satsa på att plocka in yngre arbetskraft men ett forum för att utveckla idéerna kring frågan som lever hos dem verkar ännu inte finnas.

5. Analys

5.1. Strategic Human Resource Management

Genomgående visar materialet på en ålderdomlig organisation som desperat försöker att bli yngre, vilket speglas i ledningens sätt att se på HRs roll då flera av de funktioner som tillskrivs den äldre bilden av HRM, och även SHRM, idag ligger hos cheferna inom fallorganisationen. Detta poängteras genom att samtliga informanter delade med sig om hur viktigt HRs stöd är för cheferna. Detta tolkar vi som att det tyder på att fallorganisationen till viss del hamnat i den lucka som Marchington (2015) varnar för, där HR fokuserar på resurserna inom ledningen hos organisationen när den istället bör fokusera på resurserna på samtliga nivåer. Att skapa engagemang, motivation och involvering för alla anställda är av stor vikt och i dagens fallorganisation ligger mycket av detta delegerat på chefer som skall uppmärksamma och möjliggöra motiverande aspekter för medarbetarna. Genom detta upplever vi att HR snarare hamnar i en bakomliggande, nästan bevakande, position som kartlägger och utvecklar strategiska processer, där själva utförandet och implementeringen lämnas över till cheferna.

Den bild vi får av vårt material är att det råder olika grad av medvetenhet kring SHRM som begrepp och vad det innebär för fallorganisationen. HR-chefen poängterar att HR är strategiskt och att det har många, vitt skilda, områden att ta hand om, medan VD:n och ekonomichefen har en mer snäv bild av HR där en del av den strategiska kontexten saknas och därför kan utvecklas. För att HR skall lyckas bidra till fallorganisationens konkurrensfördelar genom att arbeta på ett sätt som är tvådimensionellt måste HR få en mer strategisk roll. Trots att HR-chefen har en plats i den strategiska ledningsgruppen i vår fallorganisation så kanske detta inte räcker. VD:n verkar vara den som har den största operativa makten inom fallorganisationen eftersom VD:n påpekar att flertalet steg i organisationens utveckling var hans beslut, vilket även ekonomichefen och HR-chefen bekräftar genom att vid flertalet tillfällen poängtera krav på förankring hos, och även utformningen av uppdrag, från VD:n. För att HR skall kunna implementera strategier hos medarbetarna anser vi att HR måste växa sig stark inom fallorganisationen och förespråka ett ökat strategiskt fokus med operativa förankringar.

Vi anser således att HR-funktionen måste börja ta mer plats, eventuellt anställa ytterligare resurser, och därigenom stärka sin position inom fallorganisationen. Eftersom fallorganisationen befinner sig i en expansiv fas, likt den när HR-chefens roll bildades, kan eventuellt nya behov uppstå precis som det gjorde då. I materialet beskriver även VD:n hur ekonomichefsrollen ökade i komplexitet på grund av expansionerna, vilket skapade behovet av att flytta tjänsten. Genom den framtida expansionen är det högst troligt att alla chefers roller kommer bli mer komplexa. Att föranleda att tjänsterna blir dem övermäktiga genom att successivt flytta tillbaka vissa funktioner från cheferna till HR skulle troligtvis leda till en smidigare expansion enligt vår tolkning. Ur HRs perspektiv skulle detta troligen leda till en djupare kännedom av medarbetarna på en individnivå, något som Baker (1999) rekommenderar.

Ytterligare aspekter kring HRs framtid framställs tydligt av HR-chefen när hen målar upp en bild av en organisation där samarbete och att alla arbetar efter samma mål är av stor vikt. Vår tolkning utifrån detta är att hen menar att de övergripande målen implementeras genom hela organisationen, på alla plan, vilket visar på att HR-chefen har en tydlig bild om vart HR kan nå inom organisationen genom ett strategiskt förhållnings-sätt. Detta är i sin tur en avspegling av att HR-chefen vill arbeta med SHRM enligt vad Baker (1999) och Wright och McMahan (1992) har som grundidéer i teoretiseringen av begreppet. SHRM är således inte implementerat i fallorganisationen ännu, men det finns idéer inom fallorganisationen om hur de kan och bör arbeta med detta.

5.2. Strategiska HR-aktiviteter

Utmaningen för vår fallorganisation ligger i att arbetsmarknaden drastiskt förändrats, vilket betyder att sättet att arbeta och vara anställd följer med denna trend. Våra informanter lyfter fram ett nutida samhällsläge där krocken mellan äldre arbetsgivare och en yngre generation är av stor betydelse, men att två generationer krockar i arbetslivet är något som sker konstant och har alltid skett historiskt, så varför skulle det vara ett "nytt" problem? Rädslan för att inte hänga med, vilket är något som ekonomichefen uttrycker i termer om att missa tåget, kan enligt vår mening innebära stor risk i att organisationen får tunnelseende och snarare hamnar i ett generaliserande av en hel yngre generation än att se till respektive medarbetare. VD:n nämner att det läggs stora pengar på digitalisering men att de behåller en fot kvar i den manuella världen. Att köra två parallella världar, digitalt och manuellt, tror vi snarare är en effekt av att det är svårt att komma ifrån det manuella på grund av att det är två olika generationer inom fallorganisationen. Vi upplever att fallorganisationen visar på en medvetenhet till förändring och utveckling. VD:n poängterar att det är tack vare digitaliseringen som fallorganisationen hittar nya sätt att arbeta på där den yngre generationens insikter bidrar till nya lösningar. Fallorganisationen kan således skapa konkurrensfördelar genom att ha den bästa gruppen av talanger och arbeta strategiskt för att långsiktigt lyckas behålla den kompetenta arbetskraften. Arbetsgivarens anseende som föråldrad dör följaktligen ut och tillsammans byggs en smidig organisation upp som respektive informant omnämner i sin syn på hur viktigt arbetet med visioner och målsättningar är. Förslag på hur organisationen kan uppnå konkurrensfördelar är något som även Baker (1999) diskuterar i form av att använda organisationens medarbetare som strategiska resurser.

Enligt vårt material är den yngre generationen generellt mer bildad och vetgirig samtidigt som den styrs av helt andra förutsättningar och kanske har helt andra behov än vad dagens medarbetare har. En populär och motsägelsefull generalisering som framkommer i empiriavsnittet är dock att den yngre generationen framställs som lat och curlad, något som vi ser som en allmän missuppfattning av ett behov av att ständigt bli utmanad. Arbetskraften kan idag ställa helt andra krav, och motkrav på arbetsförhållanden och arbetsgivaren. Dessutom sätter alla de möjligheter, som den nya generationen har

att välja bland, stor press på fallorganisationen som arbetsgivare. Detta är något som både ekonomichefen och HR-chefen tillkännager genom att de kommenterar att det just nu är arbetstagarens marknad. Att identifiera behov och tillgodose dessa tolkar vi som en stor och viktig uppgift för organisationers attraktionskraft och fortlevnad på arbetsmarknaden. För att bevara nyckelmedarbetare uppfattar vi att fallorganisationen bör satsa på kartläggning av behov. Detta bör vara en HR-funktion där riktade aktiviteter kan utformas och hanteras centralt för att tillgodose de behov som finns. En intressant aspekt i materialet är att fallorganisationen gärna vill ställa om sig och satsa på att förnygra genom att plocka in yngre arbetskraft, dock verkar ett forum inte finnas för att utveckla idéerna kring frågorna som lever hos denna grupp. Vi tolkar detta som att fallorganisationen vill mer än vad den faktiskt klarar av att möjliggöra eftersom deras uttalanden baseras på vad som är viktigt utan att beskriva hur de skall nå detta.

Fallorganisationens HR-avdelning arbetar i dagsläget med projekt för kompetenskartläggning vilket bygger upp en kunskapsbank som vi likställer med det som Dawn och Biswas (2013) benämner som "talent pools". Kopplingen mellan fallorganisationens utformade befattningsbeskrivningar och kompetenskartläggningen nivåsätter kunskapen och systematiserar ett kunskapsbygge. Detta leder oss till tolkningen att fallorganisationen använder sig av TM som strategiskt verktyg, som även skulle kunna fungera som ett hjälpmedel för att behålla humankapital inom organisationen. Vårt material belyser dock bara detta till viss del genom fokus på internrekrytering men i övrigt är det nästintill obefintligt fokus på bevarande åtgärder. Fokus ligger snarare på TM och en utveckling av TM inom fallorganisationen är den framtida möjligheten att matcha medarbetare med nya roller via kompetenskartläggningen. Detta är något som både HR-chefen och ekonomichefen tar upp som en betydande funktion för smidig hantering av medarbetarnas kunskap. Dock förutsätter denna utveckling inte att humankapitalet stannar inom organisationen, något som informanterna belyser som ett dilemma de befinner sig i. Vi föreslår således att TM som funktion bör utvecklas inom fallorganisationen för att nå de fördelar som arbetssättet kan erbjuda i att bevara kompetens, kunskap och produktivitet. Vi liknar även detta vid det som Dawn och Biswas (2013) benämner som personalstrategier inom TM, vilka bidrar till snabba beslutsvägar kring det humankapital som återfinns inom organisationer.

I vårt material talas det mycket om medarbetarsamtal som skall fungera som ett tillfälle för chef och medarbetare att tala klarspråk med varandra kring medarbetarens syn på utveckling. Vi tolkar detta som att det är medarbetarens ansvar att själv våga prata om sin vilja att utvecklas och "prata för sin sak" på medarbetarsamtalen. Vad händer om medarbetaren inte har ambitioner att utvecklas? Låter chefen då medarbetaren befinna sig på samma nivå och vara nöjd med det? Vi tror att en organisation som arbetar på det sättet snabbt blir bekväm, vilket föreslår att ansvaret kring standardiserad kompetensutveckling bör ligga hos HR. Kanske vore det bättre med en större individkännedom hos HR, vilket bottnar sig i att HR utvecklar en mer rådgivande funktionsroll som är något som Marchington (2015) nämner i sin studie. På så sätt blir HR mindre partisk och kan istället komma med kompetensutvecklingsförslag. Ligger kompetensutvecklingen i re-

lationen mellan chef och medarbetare anser vi att det ställer höga krav på hur den relationen ter sig, och det förutsätter en öppenhet som inte alltid förekommer. Vi anser därför att det är bräckligt att bygga upp kompetensutveckling i sociala utrymmen istället för att ha en instans som backar upp dessa typer av aktiviteter och som ämnar se till att stärka lojaliteten mellan organisationens olika aktörer. Den bristande individkännedom som vårt material visar på att fallorganisationen har leder följaktligen till att organisationen inte kan arbeta effektivt med bevarande åtgärder, vilket är något som Olander m.fl. (2015) stödjer i sin studie kring arbetet med bevarandet av intellektuellt kapital. Finns det inte någon utvecklad individkännedom hos organisationen blir bevarandet av det intellektuella kapitalet ogrundat och de bevarande åtgärderna ineffektiva.

Informanternas samfälliga drömbild kring framtiden målar upp en samarbetsorienterad organisation, men hur arbetar de aktivt för att motivera sina anställda till att ställa sig positivt till ett sådant arbetssätt? Vi finner medarbetarnas motivationsnivå vara den avgörande faktorn om en samarbetspräglad organisation går att uppnå, vårt material uttalar sig dock inte om vart motivationsnivån ligger så huruvida målet är uppnåeligt förblir osagt. Till följd av deras projekt som HR i nuläget bedriver lyfts det fram att de kan använda människors kompetenser för att motivera. Dock finns det en outtalad risk i att endast beakta deras individuella förmågor och låta de individuella behoven hamna i skymundan. Vi grundar detta i vår egen uppfattning om att förmåga är något som en medarbetare kan ge till organisationen som denne kan använda sig av, medan behoven är det som organisationen behöver uppfylla hos medarbetarna. Genom att enbart se till förmågor utvecklas motstridighet och apati hos medarbetaren genom brist på motivation. Fallorganisationens sätt att hantera sina medarbetares behov upplever vi dessvärre brister i denna fråga eftersom den genomgående trenden i vårt material fokuserar enbart på förmågor och kompetenser. Ekonomichefen är den enda som vid ett tillfälle benämner att medarbetare har olika behov och att dessa behöver mötas på individuell nivå. Vi anser därför att fallorganisationen har ett för lågt fokus på behov, vilket kan vara fördelaktigt att ändra på eftersom det kan fungera effektivt vid attraherandet av ny kompetens. Om behoven inte uppfylls i det långa loppet finns det risk för att motivationen tryter och medarbetaren börjar se sig om efter andra, ”bättre”, möjligheter utanför organisationens ramar. Framtidens medarbetare framställs som en oerhört viktig strategisk resurs till att bidra med dynamik till fallorganisationens statiska tankesätt. De påstår sig även stå på en väletablerad grund av kompetens och erfarenheter men ämnar idag och framöver anta utmaningen som följer med att försöka möta den yngre generationens medarbetare. Vi tror dock att fallorganisationen hade kunnat nyttja sitt humankapital på ett bättre sätt om det, tillsammans med talang, accepteras och tillämpas som strategiska resurser i alla nivåer av organisationen, vilket har stöd inom forskningen och teorier (Wright & McMahan, 1992; Baker, 1999; Iqbal m.fl., 2013).

5.3. Motivationens påverkan på det psykologiska kontraktet

Begreppet motivation är något som våra informanter använder i olika utsträckning och den enda som nämner att motivation måste situationsanpassas är ekonomichefen. Hen tillkännager att vad som motiverar den ena kanske inte motiverar den andra, att det till högsta grad är individanpassat, men utlämnar hur hen når denna insikt. I detta fall blir vad som inte sägs av vikt eftersom ekonomichefen själv inte kan komma med något förslag på hur denna insikt nås, utan enbart avslutar sitt konstaterande med "på nåt vis". De motivationsfaktorer som hen dock nämner stödjer Herzbergs tvåfaktorteori (1959 se Dinibutin 2012, s. 133) eftersom de återfinns bland de inre motivationsfaktorerna. Vad själva uttalandet i sig speglar är även en medvetenhet om att behoven hos medarbetarna finns och att de behöver mötas. Genom det uttalandet upplever vi att ekonomichefen tar personligt ansvar för att hens anställda skall må bra och att detta inte är en central funktion, utan snarare en delegerad funktion där cheferna själva är ansvariga för den sociala arbetsmiljön.

Exemplet med att hålla excelkurser som uppkom i vårt material tyder på att HR-chefen ser organisatoriskt lärande som en motivationsfaktor. Hen nämner hur denna typ av användande av kunskap internt kan stärka och lyfta medarbetare så att de får användning av sin kompetens, vilket Islam m.fl. (2013) stödjer. De eventuella mervärden som detta kan bidra med idag tolkar vi som en dröm hos fallorganisationen och som HR-chefen hoppades att kompetenskartläggningsprojektet skulle kunna vara startskottet för. Ett återkommande mönster som observerats är att själva utförandet inte tydliggörs, precis som i ekonomichefens uttalande om individuella motivationsfaktorer. Detta visar på en medvetenhet som saknar operationell betydelse där det teoretiska tyvärr inte sammanstrålar med det praktiska. Huruvida detta existerar eller ens har en möjlighet att existera inom organisationen är således ovisst och vi hade önskat en mer konkret syn på hur saker bör hanteras. Detta stöds även i det som HR-chefen nämnde om att den framtida generationens nytänkande var önskvärt, men att ett sätt att tillvarata dessa idéer inte existerade. Vår tolkning av detta är att ledningen generellt har välutvecklade idéer, men att de misslyckas i sitt operativa genomförande eftersom de inte ser till att idéerna omvandlas till handling. Detta får oss att fundera över om det finns en motkraft inom organisationen som inte representeras i vårt material. Har styrelsen mer makt i det operativa utförandet än vad vi sett vid första anblick eller är det så att VD:n vill ha mer insyn och bestämmande än vad vi sett? Tyvärr finns inte denna information i vårt material, men det är viktigt att belysa att denna till synes statiska miljö kan bero på något som materialet inte avslöjar i vårt fall.

Att upprätthålla och stärka det psykologiska kontraktet ligger till stor del i relationen mellan chef och medarbetare i vår tolkning. Anledningen till att vi drar denna parallell är att chefen uppvisas som den naturliga kopplingen mellan medarbetarnivån och organisationsnivån då det är denne som ansvarar för rekrytering av medarbetare till sin avdelning, samt vidareutvecklingen av dessa. Engagemang och involvering bör uppstå i HR-aktiviteter som i sin tur skapar anknytning till organisationen. Detta visar på en organisation där HR lever kvar i sin administrativa och underhållande roll. För att de skall

kunna ta steget framåt, in i nutiden och framtiden, krävs ett ansvarstagande för den anknytningsprocess som bör ske hos varje enskild medarbetare genom identifieringen av motivationsskapande aktiviteter. HR-chefen föreslår interna kurser som tillvaratar medarbetarnas kunskaper, men än är utförandet av dessa aktiviteter inte fastställda inom fallorganisationen. Mycket ansvar ligger även hos chefen, att hen besitter rätt form av kompetenser för att kunna hantera det psykologiska kontraktets aspekter på rätt sätt, vilket enligt Rousseau (1990) är av vikt för att lyckas upprätthålla ett starkt relationellt kontrakt. Här tror vi att HR kanske är bättre lämpat, med sin bakgrund inom personalvetenskap och mänskliga processer, för att axla och förvalta den rollen hos fallorganisationen. Genom att göra ansvaret centralt är inte chef-medarbetar-relationen längre i fokus, och skulle medarbetaren uppleva chefen som svår att hantera finns en alternativ auktoritet att knyta an till som stärker relationen till fallorganisationen.

5.4. Bevarandet av nyckelmedarbetare

Medarbetarnas betydelse för organisationen speglar sig i det kundnöjdhetsfokus som organisationen anammar. Där träder ekonomichefen fram genom att lyfta viktiga faktorer som skall främja detta. Framförallt skall personalen vara välutbildad, men även mjukare värden såsom motivation och tillfredsställelse uppkommer i empirin. Fallorganisationen uttrycker en vilja att arbeta med att behålla personal genom olika metoder och distributionskanaler vilket kan vara ett sätt förhindra kunskapsspridning utanför organisationens ramar, något som även Olander m.fl. (2015) stödjer. Vårt material visar även att organisationen mår om sina medarbetares betydelse genom de möjligheter som erbjuds till att växa internt. Den kompetensutveckling som de erbjuder anser vi är ett sätt att tillvarata kompetensen som medarbetarna besitter, men fokuserar inte fallorganisationen på att uppmärksamma de mjukare värdena uppstår en risk för vantrivsel på arbetsplatsen och en motreaktion utvecklas där medarbetaren snarare väljer att lämna.

Överlag talar informanterna hellre om laget än om de individuella spelarnas betydelse och samtliga informanter poängterar att ingen är oersättlig. Detta finner vi oerhört intressant med tanke på att vi anser att det snarare är varje enskild individs unika egenskaper som bidrar till lagets utformning och framgång. I dessa uttalanden ingår en bristande medvetenhet kring de förluster som förknippas med att en medarbetare lämnar organisationen som består av många olika aspekter, där de icke-monetära anses vara de största enligt Ghosh m.fl. (2013). Vi tolkar detta som att de till viss del har en naiv inställning till humankapitalets betydelse för fallorganisationen, vilket kan vara ödesdigert för fallorganisationens fortlevnad. Det som blir ännu mer spännande är att samtliga informanter poängterar att medarbetarna är "A och O" samtidigt som de framhåller att ingen är oersättlig. Detta leder oss till tolkningen att de inser att de inte klarar sig utan sina medarbetare, men att de inte är beredda att satsa helhjärtat på samtliga medarbetare.

Begreppet nyckelmedarbetare är allmänt vedertaget inom forskningen vi tagit del av (Islam, m.fl., 2013; Olander m.fl., 2015) där Olander m.fl. (2015) tar upp vikten av nyckelmedarbetare vid kunskapsspridning. Erhållen empiri tyder däremot på att begreppsanvändningen inte verkar finnas inom fallorganisationen. Hur kommer detta sig? Detta väckte stora funderingar hos oss... Borde inte en organisation som arbetar så tydligt med kompetensutveckling använda sig av ett sådant uttryck? Genom att förneka eller förminska nyckelmedarbetare som begrepp och enbart fokusera på laget tolkar vi det som att medarbetarna ses som utbytbara. Bevarande åtgärder blir således överflödiga och naturligtvis kommer fokus inte hamna där eftersom organisationer har begränsat med resurser. Genom att bevarande åtgärder åsidosätts anser vi att underliggande sociala mönster borde utformas som pekar på detta. Upplever inte medarbetarna att chefen uttrycker förlust över den som lämnat organisationen kan de börja ifrågasätta varför de själva befinner sig på sin arbetsplats och om de är tillräckligt värdesatta och då riskerar det psykologiska kontraktet att luckras upp. Lojaliteten hos medarbetaren förstärks således inte eftersom denne känner av sin utbytbarhet.

VD:n trycker på att fallorganisationen idag har knutit upp sig i en statisk grupp bestående av många småbarnsföräldrar, med föräldraledighet och VAB, vilket föranleder att fallorganisationen tvingas plocka in vikariat med kort tidshorisont. Detta tolkar vi som att det är lätt att fallorganisationen tappar fokus på värdesättningen av det betydelsefulla humankapitalet eftersom hög personalomsättning har kommit att bli en del av fallorganisationens vardag. Situationen med många vikariat tyder på att de kanske har kommit till den punkt som Banks och Kepes (2015) diskuterar där personalomsättningskostnaderna per person planar ut. Är det inte lika kostsamt att omsätta personalen anser vi att betydelsen av att bevara nyckelmedarbetare riskerar att bli en oprioriterad fråga hos fallorganisationen. Vår tolkning av detta blir att fallorganisationen kanske befinner sig i ett vägskäl. Valet handlar om de vill fortsätta omsätta personal eller om de vill hitta medarbetare från nya grupper. Skall vi tro på VD:ns uttalande blir det aktuellt med att försöka möta den nya generationens medarbetare, men de har en bit kvar att gå innan de når dit. Fördelen med detta val är att de får in ny input i organisationen, men samtidigt måste fallorganisationen börja tillkännage och satsa på nyckelmedarbetare om detta skall fungera. De måste göra ett aktivt val att börja arbeta med bevarande åtgärder och skapa en vilja inom organisationen att knyta upp sig till medarbetare och därmed minska personalomsättningen. Alternativet är att fortsätta på den vägen som de är på i nuläget där personalomsättning är en del av deras vardag, men det leder till att den samarbetsorienterade organisation som de drömmer om förblir en drömbild som inte kan omsättas till verklighet.

6. Slutsats

De slutsatser som vi kan dra om SHRM som arbetsätt är att det krävs kunskap och insikt hos ledningen om vad för potential HR-funktionen har att bidra med till organisationen för att kunna implementera SHRM som arbetsätt. Angående bevarande åtgärder för att behålla nyckelmedarbetare kan vi dra slutsatsen att organisationer först och främst måste tillkännage att nyckelmedarbetare finns för att de skall kunna motiveras till att vilja arbeta med detta. Om organisationen inte har insikt om att nyckelmedarbetare finns och är betydande för organisationen kan bevarande åtgärder upplevas som irrelevanta och således inte genomföras. Att lägga tid på att rekrytera rätt medarbetare och kompetensutveckla dessa anser vi snarare vara oväsentligt eftersom detta inte får något genomslag inom organisationer om kompetensen som införskaffas inte bevaras och tillvaratas. Genom att vara ouppmärksam angående eventuell kunskapsspridning som sker genom att nyckelmedarbetare lämnar tror vi att organisationer dessvärre kan få ett rykte som en ouppmärksam arbetsgivare, vilket gör att organisationer förbiser en viktig framgångsfaktor i att skapa konkurrensfördelar på arbetsmarknaden.

Vi kan även dra slutsatsen att det psykologiska kontraktet bortprioriteras när personalomsättning har blivit en naturlig del av organisationens vardag. Denna vana av att medarbetare lämnar tror vi också bidrar till att bevarande åtgärder upplevs som bortkastade för organisationer som därmed blir passiva inför det faktum att det just nu är arbetstagarernas marknad. Om organisationer som hamnat i denna sits inte gör aktiva strategiska val att implementera fler och bredare HR-aktiviteter för att försöka gå mot strömmen och försöka vända denna trend riskerar eventuella drömbilder att gå i kras eftersom de till slut saknar verklighetsförankring. Slutligen vill vi därmed konstatera att SHRM-aktiviteter för att bevara nyckelmedarbetare måste baseras på en vilja att knyta medarbetare av betydelse till sig som organisation och att det kräver ett stort mått av tilltro till sina medarbetare. Det vi kom fram till i denna studie är att vår forskningsfråga har en beroendeställning till en mängd olika faktorer som påverkar hur redo en organisation är för att arbeta med bevarande åtgärder. Slutsatsen utifrån vår forskningsfråga blir därför att en organisations ledningsgrupp kan arbeta med SHRM genom att fokusera på att använda sig av TM och därigenom bygga upp en stark relation mellan arbetsgivare och arbetstagare för att kunna behålla sina nyckelmedarbetare.

6.1. Reflektion över studiens genomförande

Under processens gång har vi upplevt en svårighet i att hantera materialet på grund av att medvetandegraden kring de begrepp studien använder var lägre än vi förväntat oss hos våra informanter. Detta ledde till att vi insåg hur beroende vår forskningsfråga och syfte var av förståelsen kring vad HR-funktionen allmänt kan bidra med om den får agera strategiskt, både operativt och relationellt inom organisationen. Då en stor del av HRs uppgifter idag ligger på cheferna i vår fallorganisation upplevde vi vissa svårighet-

er i att besvara vår forskningsfråga och uppfylla vårt syfte fullt ut. Vi anser dock att vi bidragit med insikt om att TM och bevarande åtgärder av humankapitalet genom SHRM är villkorat i att organisationer vill knyta an till sina medarbetare och behålla dessa. Trots att vi enbart haft tre respondenter finns tydliga observerbara mönster kring vårt studerade område och vi har kunnat dra dessa slutsatser som besvarar och visar på spännande dimensioner av vår forskningsfråga.

En begränsning för vår studie är att vi enbart representerar den organisatoriska kontexten, vilket gör att all tolkning och alla slutsatser är endimensionella och enbart kan ses ur ett organisatoriskt helhetsperspektiv. Den frågan som vi ställer oss själva genom detta är vad vår studie egentligen säger om “framtidens medarbetare” som vi benämnt 90-talister och 00:or med i vår studie. Vår bild av denna generation skildras enbart av tre individer som arbetar inom en organisations ledningsgrupp, samt våra egna uppfattningar från samhällsdebatten och egna erfarenheter av att tillhöra denna åldersgrupp.

6.2. Förslag till vidare forskning

Förslagsvis kan en liknande studie göras ur ett medarbetarperspektiv för att få en annan bild av hur organisationer kan arbeta med SHRM för att behålla sina medarbetare. Fokus kanske till och med skulle kunna ligga på framtidens medarbetare, genom intervjuer med studerande på högskolan. Där skulle identifiering av viktiga motivationsfaktorer och vad som stärker det psykologiska kontraktet kunna undersökas. Vi föreslår även att bredda sökarean till att undersöka rekrytering mer utförligt. Hur en organisation strategiskt kan arbeta med att locka ny arbetskraft och hur organisationen hanterar att det är arbetstagarens marknad är ett förslag av intresse. Att även behandla hur organisationer med ännu större personalomsättning, förslagsvis Liseberg eller liknande organisation med säsongarbete, ser på sina medarbetare och arbetar med bevarande åtgärder skulle vara intressant. Slutligen föreslår vi även att fenomenet undersöks via en flerdimensionell approach där fokus kan ligga på medarbetarens relation till organisationen.

Källförteckning

Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Baker, D. (1999) Strategic Human Resource Management: Performance, alignment, management. [Elektronisk] *Librarian Career Development*, 7(5), pp. 51-63. Tillgänglig: EmeraldInsight [2017-04-05] DOI: 10.1108/09680819910276347

Banks, G. C. & Kepes, S. (2015) The influence of internal HRM activity fit on the dynamics within the “black box” [Elektronisk] *Human Resource Management Review*, 25(4), pp. 352-367. Tillgänglig: ScienceDirect [2017-03-28] DOI: 10.1016/j.hrmr.2015.02.002

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2. [rev.] uppl. Stockholm: Liber AB.

Collings, D.G. & Mellahi, K (2009) Strategic talent management: A review and research agenda [Elektronisk] *Human Resource Management Review* 19(4), pp. 304-313. Tillgänglig: ScienceDirect [2017-03-27] DOI: 10.1016/j.hrmr.2009.04.001

Conrad, D., Ghosh, A. & Isaacson, M. (2015) Employee motivation factors - A comparative study of the perceptions between physicians and physician leaders [Elektronisk] *International Journal of Public Leadership* 11(2), pp. 92-106. Tillgänglig: Emeraldinsight [2017-03-28] DOI: 10.1108/IJPL-01-2015-0005

Dalen, M. (2008). *Intervju som metod*. 1 uppl. Malmö: Gleerups Utbildning AB.

Dawn, S. K. & Biswas, S. (2013) Talent Management: Designing Strategies [Elektronisk] *ASBM Journal of Management*, 6(2), pp. 41-51. Tillgänglig: ProQuest [2017-03-28]

Dinibutun, S. R. (2012). Work motivation: Theoretical framework. [Elektronisk] *GSTF Business Review (GBR)*, 1(4), 133-139. Tillgänglig: ABI/Inform Global [2017-04-07]

Ghosh, P., Satyawadi, R., Jagdamba Prasad, J. & Mohd. S. (2013) Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay [Elektronisk] *International Journal of Organizational Analysis*, 21(3), pp. 288-312. Tillgänglig: Emeraldinsight [2017-03-28] DOI: 10.1108/IJOA-Sep-2011-0511

Höglund, M. (2012) Quid pro quo? Examining talent management through the lens of psychological contracts [Elektronisk] *Personnel Review* 41(2), pp. 126-142. Tillgänglig: Emeraldinsight [2017-03-27] DOI: 10.1108/00483481211199991

Islam, T., ur Rehman Khan, S., Norulkamar Ungku Bt. Ahmad, U. & Ahmed, I. (2013) Organizational learning culture and leader-member exchange quality: The way to enhance organizational commitment and reduce turnover intentions [Elektronisk] *The Learning Organization*, 20(4/5), pp. 322-337. Tillgänglig: Emeraldinsight [2017-03-03] DOI: 10.1108/TLO-12-2012-007

Iqbal, S., Qureshi, T. M., Khan, M. A., Hijazi, S. T. (2013) Talent management is not an old wine in a new bottle [Elektronisk] *African Journal of Business Management*, 7(35), pp. 3609-3619. Tillgänglig: ProQuest [2017-03-28] DOI: 10.5897/AJBM11. 855

Kalaiselvan, K. & Naachimuthu, K.P. (2016) Strategic Approach to Talent Management : A Theoretical Model [Elektronisk] *Journal of Contemporary Research in Management* 11(1), pp. 1-22. Tillgänglig: ProQuest [2017-03-28]

Lewis, R.E. & Heckman, R.J. (2006) Talent Management: A critical review [Elektronisk] *Human Resource Management Review* 16(2), pp. 139–154. Tillgänglig: ScienceDirect DOI: 10.1016/j.hrmr.2006.03.001

Marchington, M. (2015) Human resource management (HRM): Too busy looking up to see where it is going longer term? [Elektronisk] *Human Resource Management Review*, 25(2), pp. 176-187. Tillgänglig: ScienceDirect [2017-03-28] DOI: 10.1016/j.hrmr.2015.01.007

Marciano, V. M. (1995) The origins and development of human resource management. [Elektronisk] *Academy of Management Journal*, pp. 223-227. Tillgänglig: ABI/INFORM Global

Olander, H., Hurmelinna-Laukkanen, P. & Heilmann, P. (2015) Human resources – strength and weakness in protection of intellectual capital [Elektronisk] *Journal of Intellectual Capital*, 16(4), pp.742-762, Tillgänglig: EmeraldInsight [2017-04-05] DOI: 10.1108/JIC-03-2015-0027

Pradhan, S. & Kumar Pradhan, R. (2015) An Empirical Investigation of Relationship among Transformational Leadership, Affective Organizational Commitment and Contextual Performance [Elektronisk] *Vision: The Journal of Business Perspective*, 19(3), pp. 227–235. Tillgänglig: SagePublishing [2017-03-09] DOI: 10.1177/0972262915597089

Rienecker, L. & Stray Jørgensen, P. (2014). *Att skriva en bra uppsats*. 3., omarb. uppl. Stockholm: Liber AB.

Rousseau, D.M. (1990) New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts [Elektronisk] *Journal of Organizational Behavior* 11(5), pp. 389-400. Tillgänglig: Wiley Online Library [2017-04-07] DOI: 10.1002/job.4030110506

Seopa, N., Wöcke, A., & Leeds, C. (2015) The impact on the Psychological contract of differentiating employees into talent pools [Elektronisk] *Career Development International*, 20(7), pp. 717-732. Tillgänglig: Emeraldinsight [2017-03-28] DOI: 10.1108/CDI-03-2015-0033

Thunnissen, M (2015) Talent management - For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice [Elektronisk] *Employee Relations*, 38(1), pp. 57-72. Tillgänglig: Emeraldinsight [2017-03-27] DOI: 10.1108/ER-08-2015-0159

Ulrich, J. & Dulebohn, J.H. (2015) Are we there yet? What's next for HR? [Elektronisk] *Human Resource Management Review*, 25(2), pp. 188-204. Tillgänglig: ScienceDirect [2017-04-05] DOI: 10.1016/j.hrmr.2015.01.004

Vetenskapsrådet (2011) *God Forskningsсед* [Elektronisk]. Tillgänglig: <https://publikationer.vr.se/produkt/god-forskningssed/> [2017-03-29]

Wright, P.M. & McMahan, G.C. (1992) Theoretical perspectives for strategic human resource management. [Elektronisk] *Journal of Management*, 18(2), pp. 295-320. Tillgänglig: ProQuest [2017-04-05] DOI: 10.1177/014920639201800205

Yin, R. (2007) *Fallstudier: design och genomförande*, 1 uppl. Malmö: Liber AB

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjuguide

Vi kommer utföra denna intervju med dig som en del i vår kandidatuppsats som kommer att behandla HRs framtida roll inom organisationer. Uppsatsen kommer läggas upp på DiVa-portalen och därmed bli en offentlig handling efter att vi erhållit godkänt betyg. Då ert företag kommer att vara hemligt kommer vi använda oss av din titel i vårt arbete, är det okej för dig? (Svar från informanten). Vi kommer heller inte skriva ut någon beskrivning av ditt kön, ålder eller annat som kan spåras till dig i vår uppsats. För att vi skall kunna använda oss av dina ord på ett rättvisande sätt skulle vi vilja spela in vårt samtal här med dig, är det okej för dig? (Svar från informanten) Har du några fler frågor innan vi börjar? (Invänta svar). Innan vi börjar vill vi även informera dig om att du kan svara “pass” om du inte vill besvara en fråga och att du när som helst kan avbryta intervjun om du vill. Då börjar vi. **(ca 30-40 minuter per intervju)**

- Inledningsvis skulle vi vilja att du kort berättar om de tankegångar som ni hade när HR avdelningen först uppkom på företaget.
 - Vad upplever du att HR-funktionen bidrar med till er organisation?
 - Upplever du att något saknas i HRs roll eller kan utvecklas?
- Berätta om hur ni tänker kring rekrytering.
 - Upplever du att ni som företag påverkas av svensk arbetsmarknadspolitik vid rekrytering?
 - Är det lätt att hitta kompetenta medarbetare idag?
 - Har ni några riktlinjer för kravprofiler eller är det upp till varje chef att utforma sådana profiler?
- Berätta om hur ni ser på personalens betydelse för företaget.
 - Om medarbetaren besitter kompetenser utanför sin tjänst, ser ni till att dessa används?
- Berätta om ert arbete med kompetensutveckling av personal.
- Hur ser ni som organisation på “framtidens medarbetare” (de som är födda 1990 och framåt)?
- Vad tycker du om svensk arbetsmarknadspolitik?
- Berätta fritt vad du tänker när du hör ordet:
 - Strategier
 - Human Resources/HR
 - Arbetstillfredsställelse
 - Nyckelmedarbetare
- Om du fick drömma, helt fritt, hur skulle ni arbeta då?



HÖGSKOLAN VÄST
Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi
461 86 TROLLHÄTTAN
Tel 0520-22 30 00
www.hv.se

Arbetsintegrerat Lärande